

# qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

LIDERSTVO SLUŽENJEM

No. 1 / Vol. 1 / Zima 2009.



# qLife

No. 1 / Vol. 1 / Zima 2009.  
ISSN 1846-9590

**Izdavači:** Cotrugli BS, Quantum2I.net

**Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Ana Jergović (Cotrugli BS), Marijan Subotić (Cotrugli BS), Marko Lučić (Quantum2I.net), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Marc Luyckx Ghisi (Cotrugli BS), Marko Lučić (Quantum2I.net), Mike George (Cotrugli BS), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Peter Brew (Cotrugli BS), Verna Alee (Cotrugli BS) / **Ilustracije:** Tomislav Čurković / **Grafički dizajn:** Krepelnik Graftwerk / **Prijevod i lektura:** Sanjin Lukarić / **Tisak:** Profil International / **Marketing i prodaja:** qLife@cotrugli.eu +385.1.3667244 +385.99.209.2002

**Partneri:**

 Emerald ManagementFirst

 **JOSSEY-BASS™**  
An Imprint of WILEY

**PEGASUS**  
COMMUNICATIONS 

 **SoL**  
society for  
organizational learning

 **WORLD BUSINESS ACADEMY**  
*Taking responsibility for the world*

Rijeka, Siječanj 2009.



5

Tema broja: Liderstvo služenjem

**Marko Lučić**

9

Od lidera heroja do lidera koji služi  
**Ann McGee Cooper, Duane Trammell**

Autori ukazuju na procese dubokih promjena u okruženju te zaključuju kako će istinski heroji novog milenija biti lideri koji služe, koji rade u tišini, izvan pozornice, ali unatoč tome, mijenjaju naš svijet.

29

Liderstvo služenjem: vođenje zajednice u 21. stoljeću  
**Margaret Wheatley**

U tekstu se razrađuje teza o tome kako je liderstvo služenjem zapravo potpuno prirodno budući da proizlazi iz istine, iz spoznaje da ljudska bića ustvari nisu sebična, pohlepna, bijesna ili cinična. Takvo ponašanje ljudi posljedica je tradicionalne, represivne prakse liderstva.

39

Obilježja liderstva služenjem:  
Razvoj praktičnog modela

**Gregory A. Stone**

U tekstu se preispituje literatura koja obrađuje koncepciju liderstva služenjem, te razvija model njegove praktične primjene.

55

O liderstvu služenjem

**Stephen R. Covey**

Suvremene organizacije su primorane s manje resursa proizvoditi više i brže nego ikada ranije. Osnajivanje ljudi jedina je metoda koja osigurava da se to doista i napravi. A kultura visokog povjerenja u kojoj se šefovi pretvaraju u slugu i učitelje jedini je jamac da će se osnaživanje doista provesti.

59

Sinkronicitet: Unutarnji put liderstva

**Joseph Jaworski**

Autor opisuje događaje i osobna promišljanja koji su ga doveli do odluke da se upusti u avanturu života: da napusti lagodan posao i položaj uglednog odvjetnika i pokrene proces osnivanja American Leadership Foruma. Tijekom tog procesa Autor je koristio pristup liderstva služenjem.

73

Što je to Strategija?

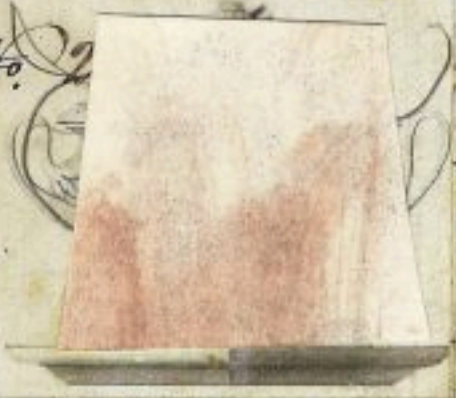
**Michael E. Porter**

U tekstu se ukazuje na razliku između operativne djelotvornosti i strategije. Dok se operativna djelotvornost odnosi na efikasnije obavljanje aktivnosti od konkurenata, strateško pozicioniranje se odnosi na obavljanje drugačijih aktivnosti u odnosu na rivala ili pak na obavljanje sličnih aktivnosti na različite načine. Usmjeravanje pozornosti i organizacijskih resursa isključivo na unapređenje operativne djelotvornosti rezultira nastankom kompetitivne konvergencije, te hiperkonkurencije. Stoga se Autor zalaže za reafirmaciju strategije.

No. 1.



No. 2.



ER

No. 3.



by letter 15 May 1824  
No. 4.



Stand of No. 5.



12 . 11 . 10 . 9  
8 10 1/6 . 1/3 1/ . 1/

Succes

Uvodnik

# Liderstvo služenjem

Marko Lučić

P oštovani čitatelji, kao što smo Vam i obećali, u 9. godinu trećeg milenija krećemo s prvim brojem časopisa *qLife*. Budući da je *qLife* stručni časopis za liderstvo i organizacijski razvoj, uređivački odbor je odlučio da u prvom broju pišemo o koncepciji *liderstvo služenjem* (eng. *Servant leadership*). Pristup kojeg je osmislio Robert Greenleaf na temelju drevnih istina opisanih u tekstovima velikih mudraca posebno je omiljen i prihvaćen u stručnoj javnosti, a tijekom posljednjeg desetljeća prometnuo se u ključnu koncepciju liderstva. Nažalost, budući da smo odgojeni i obrazovani da o fenomenu liderstva razmišljamo na tradicionalan način, prva misao pri susretu s njome vjerojatno je sljedeća: "Što je ovo? Lider je čovjek koji 'zna što treba raditi', čovjek koji koristi moć... Kakvo sada služenje?"

U nekim ranijim tekstovima već sam opisivao iskustvo koje mi se dogodilo prije nekih šest ili sedam godina kada sam se kao mladi menadžer, tada već relativno iskusan u vođenju velikih sustava, prijavio na natječaj za posao. Budući da primjer sjajno pokazuje u kojoj mjeri pratimo aktualna svjetska znanja iz menadžmenta, ponovit ću ga i u ovom uvodniku.

U tim je danima jedna vrlo ugledna hrvatska tvrtka tražila osobu koja bi se priključila njihovom menadžerskom timu. Kako sam bio odabran u najuži krug "sretnika" došao sam na uobičajeni intervju. Bilo je to vrijeme kada sam intenzivno radio na magisteriju i svakodnevno proučavao stručne publikacije o liderstvu. Jedna od njih, za koju sam saznao da predstavlja "obavezno štivo" na uglednim sveučilištima i poslovnim školama, posebno me se dojmila. Bila je to knjiga "*Servant leadership*" Roberta Greenleafa u kojoj autor detaljno opisuje

pristup koji naglašava da bi svaki lider na prvo mjesto trebao stavljati potrebe svojih podređenih, a tek onda misliti na sebe.

Na intervjuu za posao kandidati su ulazili u sobu jedan po jedan, te se u njoj zadržavali nekih tridesetak minuta. Napokon je došao red i na mene. Sjedoh na stolicu, ispred mene HR menadžer i ljudi iz uprave. Nakon što su pročitali CV, jedan od njih me upitao: "Gospodine Marko, koje su po Vama karakteristike dobrog menadžera?" "Pa... Rekao bih da je služenje najvažnija kvaliteta od svih!", odgovorio sam bez mnogo razmišljanja.

Još se danas sjećam lica tih ljudi koji su sjedili nasuprot mene. Štoviše, mislim da ih nikada neću zaboraviti. Gospodin koji je postavio pitanje, vidljivo zbunjen, ponovo je upitao: "Kako to mislite? Vi ste šef i služite vaše podređene?" "Da, upravo tako", odgovorio sam mu znajući da sam krenuo krivim putem. Nakon toga nitko više nije ništa pitao. Vjerojatno su mislili da sam potpuno poludio, da sam pod velikim stresom te da pričam besmislice. Iz sobe sam izašao nakon točno pet minuta, a kada su me ostali kandidati ugledali na vratima, prasnuli su u smijeh.

Stoga u prvom broju *qLife*-a, kroz tekstove vodećih svjetskih stručnjaka, donosimo liderima i menadžerima stručnu podlogu koja će im pomoći da transformiraju svoje svakodnevno djelovanje te da se bez straha od osude kolega i javnosti prepuste prirodnom porivu kojeg nalazimo u svakom čovjeku, porivu da *služe*. Jer, o koncepciji *liderstvo služenjem* još su od davnina govorili veliki mudraci. Tako je još Chanakya, poznati indijski strateg, tri stotine godina prije Krista u svojoj knjizi *Arthashastra* ukazao na istinske kvalitete lidera:

*"Kralj (lider) u prvom redu mora misliti o tome što zadovoljava njegove sljedbenike, a tek potom na sebe. Kralj (lider) je ustvari plaćeni sluga koji uživa državne resurse zajedno s drugim ljudima koji žive u kraljevstvu."*

O koncepciji *liderstvo služenjem* možemo čitati i u nauku Isusa Krista, u evanđelju Svetog Marka:

*"Dobro znate da su vladari pogana umišljeni, da vladaju nad njima. No ne i nad vama. Za razliku od takvih vladara, tko god među vama želi postati velik, mora biti vaš sluga, a tko god želi biti prvi mora biti rob svijetu. Jer čak ni Sin Božji nije došao na ovaj svijet da bi ga služili, već da on služi druge, odrekne se svog života za iskup mnogih duša."*



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





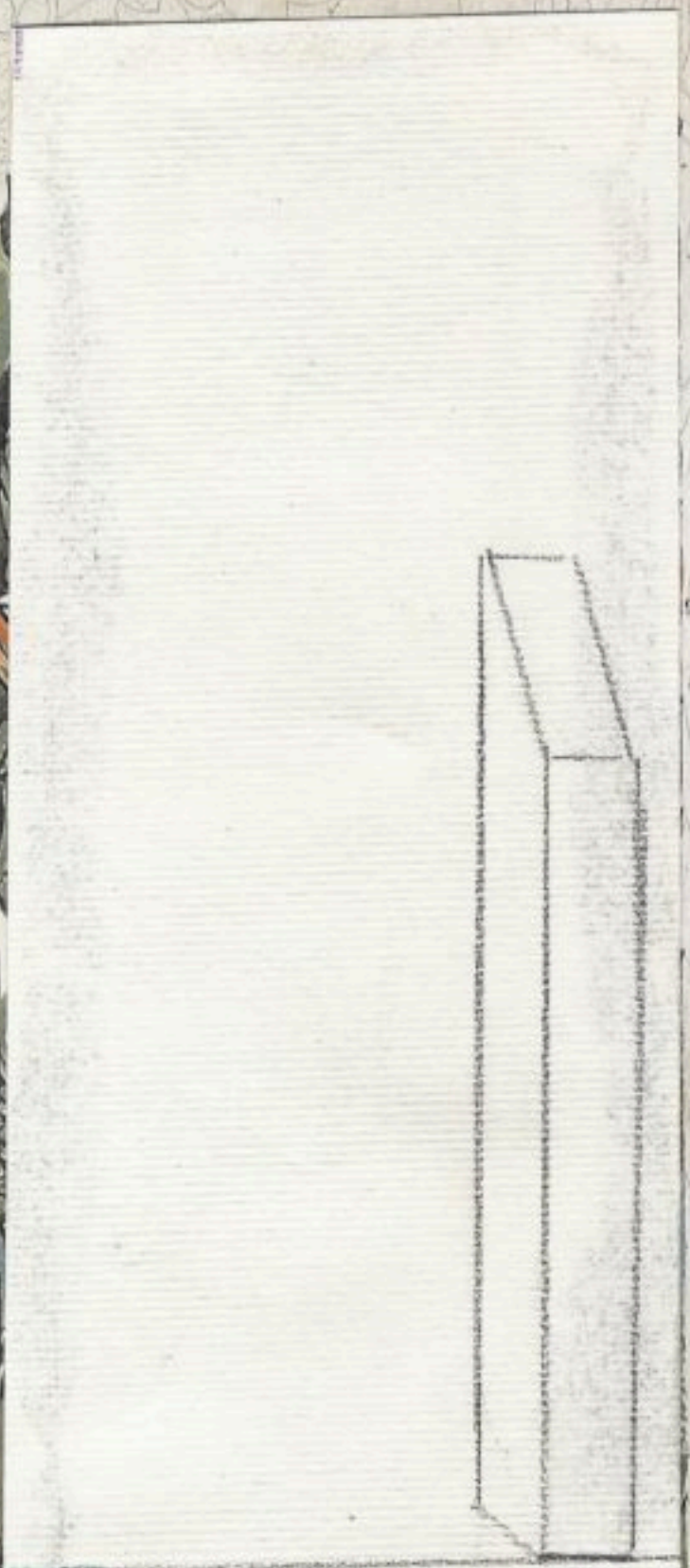
## BlackBerry Bold. Komunikacija sa stilom.

Atraktivan i funkcionalan. Elegantan i učinkovit. Luksuzan i jednostavan. T-Mobile vam predstavlja BlackBerry® Bold™ 9000 smartphone, nezostavan accessoire uspješnih ljudi. Povezuje vas sa suradnicima, prijateljima i obitelji, a informacije čini dostupnima u trenutku kada ih zatrebate - brže i učinkovitije nego ikada do sada. Komunicirajte sa stilom.

Više informacija na [www.t-mobile.hr](http://www.t-mobile.hr)



**T** Mobile



Liderstvo

# Od lidera heroja do lidera koji služi

**Ann McGee-Cooper, Duane Trammell**

**M**ožemo reći sa sigurnošću da se u sadašnjem trenutku, svugdje u svijetu, događa organizacijsko i duhovno buđenje. U novom mileniju sve veći broj ljudi traga ne samo za financijskim nagradama i prestižem, već i za dubljim smislom u svom radu. Taj novi poriv želi promjene, viziju koja je dostojna podrške svih ljudi u organizaciji, želi da ostavimo planetu budućim generacijama u boljem stanju nego što je bila kad smo ju naslijedili. Mijenjaju se i naši izbori o tome koga ćemo slijediti, na koji način ćemo voditi i ujediniti naše snage kako bismo se zajedno suočili sa sve većim promjenama.

Organizacije tim promjenama moraju posvetiti punu pozornost, i to iz više razloga od kojih su najznačajniji radikalno smanjenje raspoloživih kvalificiranih radnika te ulazak na tržište rada nove generacije zaposlenika s potpuno različitim vrijednostima i očekivanjima. Žele li kompanije privući i zadržati talente, stari načini zapošljavanja, nagrađivanja i vođenja neće im mnogo pomoći. Budućnost jednostavno zahtijeva drugačiju vrstu liderstva.

## Tradicionalni modeli liderstva

Kakvo nas je to liderstvo dovelo do točke organizacijskog razvoja u kojoj se danas nalazimo? U doba industrijske revolucije hijerarhijska je struktura predstavljala standardni način organiziranja. U to su vrijeme organizacije uglavnom ovisile o efikasnom izvršavanju

ponavljajućih zadataka. Sukladno tome, tvornice, željeznice, rudnici i druge vrste organizacija su primjenjivale strogo hijerarhijski način vođenja usmjeren "odozgo prema dolje", pri čemu su ljudi na vrhu prikupljali informacije, donosili odluke i kontrolirali izvršenje. Ljudi na dnu hijerarhijske ljestvice, "unajmljena radna snaga" nagrađivala se za pokornost i neupitnu poslušnost. Pored toga, promjene u poslovnom svijetu bile su mnogo užeg opsega i mnogo sporije nego je to danas.

Iz opisanih korijena tijekom proteklih 50 godina proizašao je današnji pristup edukaciji novih lidera. Njihovo osposobljavanje na MBA studijima uglavnom se temelji na metodi studija slučajeva posredstvom kojih studenti izučavaju obrasce rješavanja poslovnih problema. U osnovi tog pristupa je postavka koja nam govori da "educirani lider", osposobljen za kvalitetno vođenje, sve zna o tim uspješnim studijama slučajeva, te ih koristi kako bi nove izazove usporedio s iskustvima iz prošlosti te na taj način došao do rješenja za današnje probleme.

No, promjene se danas sve više ubrzavaju. Živimo u vremenima kada mnoge kompanije ne drže mnogo do tradicionalnog obrazovanja, ne ohrabruju svoje djelatnike na pohađanje MBA studija jer smatraju da se studenti moraju *odučiti* od oslanjanja na prošlost kako bi mogli raspoznavati nove, složene obrasce u nastajanju. Pojedini promatrači dodatno napominju kako je opisana promjena preokrenula piramidu moći u društvu.

## "Liderstvo služenjem"

### - počeci

"Liderstvo služenjem" je model koji nam može mnogo pomoći pri radikalnoj promjeni tradicionalnog poimanja liderstva i organizacijske strukture. Robert K. Greenleaf prvi je skovao termin "liderstvo služenjem" nakon čitanja knjige Hermanna Hessea "*Putovanje na Istok*". Glavni lik u toj knjizi je Leo, vedri i pažljivi sluga koji pomaže grupi putnika na dugom i teškom putovanju. Njegov neumorni duh održava moral grupe, što u teškim trenucima pomaže grupi da ostvari svoje ciljeve. No, jednoga dana Leo netragom nestaje. Ubrzo nakon toga grupa se raspada, a članovi odlaze svaki na svoju stranu. Godinama nakon tog događaja pripovjedač dolazi do jednog duhovnog reda gdje otkriva kako je Leo zapravo njihov vrlo uvaženi lider. Leo je služio putnike, umjesto da ih je pokušao voditi. Stalno ih je ohrabrivao da njeguju osjećaj zajedničke posvećenosti što im je pomoglo da prežive u kritičnim uvjetima. Ova je priča inspirirala Greenleafa potaknuvši ga na razmišljanje o novoj percepciji liderstva.

Greenleaf je svoje ideje očito crpio iz knjige Hermanna Hessea kada je 1970-ih godina pomagao sveučilištu u rješavanju velikih studentskih nemira. Kako bi što bolje shvatio poziciju studenata te razloge zbog kojih je došlo do sukoba, Greenleaf je dane provodio u

Tablica 1: **Nova vrsta liderstva**

<i>Tradicionalni šef</i>	<i>Lider koji služi</i>
Motiviran osobnom težnjom za postignućem.	Motiviran težnjom da služi drugima.
Vrlo kompetitivan, neovisnog svjetonazora, teži za dobivanjem osobnih priznanja za postignuća.	Vrlo kooperativan i međuovisan; darežljiv u davanju priznanja drugima.
Razumije političke igre i koristi ih za osobne pobjede.	Osjetljiv prema motivima drugih, ohrabruje ljude na pobjedu pomoću zajedničkih ciljeva i vizije.
Fokusiran na brze akcije. Žali se na dugačke sastanke i na druge ljude koje smatra "sporima".	Fokusiran na ostvarivanje razumijevanja, inpute i pridobivanje svih dionika.
Oslanja se na činjenice, logiku, dokaze.	Koristi intuiciju i predviđanja kao ravnotežu činjenicama, logici, dokazima.
Kontrolira informacije kako bi zadržao moć.	Darežljivo dijeli informacije o cjelini (velikoj slici).
Više vremena troši na naređivanje. Slušanje i <i>coaching</i> često smatra neučinkovitim.	Pažljivo i s uvažavanjem sluša druge, posebno ljude s kojima se ne slaže.
Smatra kako osobna vrijednost proizlazi iz individualnog talenta.	Smatra kako osobna vrijednost proizlazi iz mentorstva i suradnje s drugima.
Mrežu sljedbenika smatra temeljem moći, a titule i zaradu kao signale drugima.	Razvija povjerenje širom mreže dionika; razbija hijerarhiju.
Željan govoriti prvi, osjeća kako su njegove/njene ideje važnije; često dominira ili zastrašuje oponente.	Obično prvo sluša, uvažava doprinose drugih.
Koristi osobnu moć i zastrašivanje kako bi ostvario ono što želi.	Koristi osobno povjerenje i uvažavanje kako bi gradio mostove i radio ono što je najbolje za 'cjelinu'.
Odgovornost se često odnosi na to koga optužiti.	Odgovornost se odnosi na stvaranje psihološke sigurnosti za učenje iz grešaka.
Koristi humor za kontrolu drugih.	Koristi humor kako bi podigao druge i stvorio sigurnost za učenje na greškama.

njihovom društvu nastojeći razumjeti njihove interese i htijenja. Iz tog je procesa nastao termin "liderstvo služenjem" čime je započela transformacija tradicionalnog poimanja liderstva.

"*Liderstvo služenjem*" radikalna je suprotnost tipičnoj američkoj definiciji koja na lidera gleda kao na usamljenog heroja, obično bijelca i muškarca. Kao rezultat te pogrešne slike i definicije lidera, svi mi, svjesno ili podsvjesno, slavimo i nagrađujemo pogrešne kvalitete. Tako primjerice u filmovima svi volimo vidjeti kako "dobri momci" pobjeđuju "loše momke". Veliki filmski hit "Smrtonosno oružje" oslanja se upravo na ovaj mit i predstavlja metaforu za mnoge od današnjih organizacija. Naši filmski "heroji" (ili lideri) brzi su i odlučni, ruše sve pred sobom. Premda uvijek pobjeđuju loše momke, iza njih uvijek ostaju tragovi krvi i miris paleži.

"Liderstvo služenjem" je model koji nam može mnogo pomoći pri radikalnoj promjeni tradicionalnog poimanja liderstva

Opisana sklonost prema dramatičnim situacijama može nas zavarati i uvjeriti kako ustvari ovisimo o jednom ili dva "nadčovjeka" koji su jedini sposobni rješavati organizacijske krize. Čak i u primjerima impresivnih organizacijskih zaokreta obično tragamo za *Herojem* koji je sam, bez ičije pomoći "spasio stvar". Činjenica je da svi mi težimo za "spasiteljem" koji će pospremiti nered u čijem smo stvaranju svi mi sudjelovali. No, ovaj nas mit navodi da zaboravljamo sve one važne ljude u pozadini događanja koji su usamljenom heroju osigurali neprocjenjivu podršku.

Pogled na lidera kao na osobu koja služi višim ciljevima naglašava izrazito drugačije kvalitete (v. tablicu "Nova vrsta liderstva"). "*Liderstvo služenjem*" u prvi plan ne stavlja traganje za moći, prestižem ili materijalnim nagradama. Umjesto toga, liderstvo je istinski

motivirano služenjem drugima. Umjesto kontrole ili gomilanja moći, "*lider koji služi*" radi na izgradnji čvrstih temelja dogovorenih zajedničkih ciljeva i to tako da:

1. pažljivo sluša kako bi razumio potrebe i brige drugih ljudi,
2. promišljeno djeluje na stvaranju kreativnog konsenzusa,
3. vodi računa o paradoksu suprotstavljenih strana te radi na stvaranju "trećih ispravnih odgovora" koji nadilaze kompromise pregovaranja s pozicija "mi/oni".

"Liderstvo služenjem" je usmjereno na podjelu informacija, izgradnju zajedničke vizije, samo-upravljanje, visoku razinu međuovisnosti, učenje iz pogrešaka, poticanje kreativnog doprinosa svakog člana tima, te na kontinuirano propitivanje sadašnjih postavki i mentalnih modela.

## "Liderstvo služenjem" u organizacijama

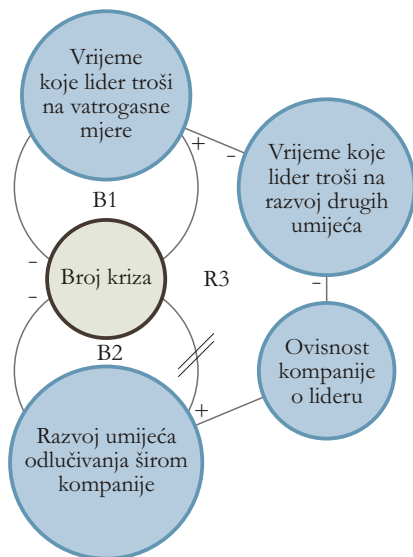
"*Liderstvo služenjem*" moćna je koncepcija za implementaciju organizacijskog učenja koja osigurava nove načine za kapitalizaciju znanja i mudrosti *svih* zaposlenika, a ne samo onih na vrhu organizacijske piramide. Njenim se korištenjem informacije o cjelini sustava i o poslovnim strategijama dijele širom kompanije. Ako razumije temeljne postavke, ako posjeduje osnovne informacije o pojedinim problemima ili odlukama, svaki čovjek može nečim svojim doprinijeti boljem i kvalitetnijem radu. Informacije koje unapređuju organizacijsko djelovanje tradicionalno su bile rezervirane za viši menadžment. No, njihova podjela s ljudima u organizaciji osigurava dublji smisao svakom radnom mjestu te potiče sve sudionike da u većoj mjeri sudjeluju u djelotvornom odlučivanju i kreativnom rješavanju problema. Stoga djelatnici prestaju biti unajmljena radna snaga i postaju ljudska bića koja u potpunosti u rad unose svoja srca i umove.

Opisanim pristupom značajno se povećava angažman djelatnika budući da im se delegiraju veće ovlasti što pozitivno utječe na njihovo zadovoljstvo u radu i korištenje njihovih umnih potencijala. Pored toga, dolazi do eliminacije sindroma "to nije moj posao", jer svaki zaposlenik, nakon što sagleda svoj utjecaj na cjelinu, s većim entuzijazmom pristupa ostvarenju zajedničke vizije.

Koncepcija "*Liderstvo služenjem*" propituje stoga neke od osnovnih termina u našem rječniku: izrazi poput "podređeni", "moji ljudi", "osoblje" (vs. linijski menadžment), "režijsko osoblje", "neposredno podređeni", "radna snaga" - postaju u manjoj mjeri primjereni stvarnoj situaciji. Uobičajene fraze poput "spuštanje odluka niz hijerarhijsku strukturu" nam otkrivaju duboko nerazumijevanje koncepcije osnaživanja (eng. *empowerment*). Je li to zato što mislimo da su "oni dolje" otporni na promjene ili manje inteligentni od "onih gore"? Zašto uopće moramo gurati odluke prema dolje? Pri takvom načinu razmišljanja nedostaje nam nešto presudno - duboko uvažavanje i mentorstvo, želja za uzdizanjem drugih sve do njihovih najviših potencijala jer postignuća pojedinca nikada ne mogu biti istovjetna postignućima uigranog tima.

U knjizi *Sacred Hoops* bivši trener košarkaškog tima *Chicago Bulls* Phil Jackson sjajno opisuje takav pristup sljedećim riječima: "Dobar tim postaje izvrsnim timom onda kada članovi vjeruju jedni drugima u mjeri da lako mogu zamijeniti 'ja' za 'mi'. Bivši košarkaš Bill Cartwright je o tome rekao: 'Poseban je onaj tim u kojem u prvom redu vlada povjerenje. U

Delegiranje ovlasti  
pozitivno utječe na  
zadovoljstvo  
djelatnika u radu kao  
i na korištenje  
njihovih umnih  
potencijala



## Ovisnost o vatrogasnim mjerama

S povećanjem broja organizacijskih "požara" lideri sve više vremena troše na vatrogasne mjere. Na taj način, kratkoročno, smanjuju pritisak kriza (B1). Fundamentalno rješenje predstavlja razvoj umijeća odlučivanja širom kompanije (B2). Međutim, usmjerenost na krizno upravljanje podrazumijeva manji fond vremena kojeg lider troši na razvoj drugih umijeća, veću ovisnost kompanije o lideru i njegovoj sposobnosti da sam nađe rješenje, te eroziju razine kompetencija širom kompanije (R3).

ligi sam se susreo s velikim brojem timova u kojima igrači ne žele jedan drugome dodati loptu. Suprotno tome, u izvrsnom košarkaškom timu toga nema. Ako se dogodi da suigrač ispusti loptu ili promaši obruč, suigrač će mu loptu opet iznova dodati i ohrabriti na novi pokušaj. Zbog iskazanog povjerenja igrači ne gube samopouzdanje, a cijeli tim stalno raste." Inspiraciju za svoj stil vođenja Phil Jackson je pronašao u zen budizmu, kršćanstvu i tradiciji drevnih starosjedilaca na američkom tlu. Svoj je zadatak vidio u stvaranju "svetog prostora" u kojem su se njegovi igrači mogli okupljati, povezivati, te učiti iz pogrešaka.

"Lider koji služi" u istoj je mjeri svjestan postojanja mnogo šireg kruga dionika, tj. zainteresiranih strana. Ray Anderson, predsjednik uprave *Interfacea*, jednog od najvećih međunarodnih proizvođača tepiha, pozvao je ljude u svojoj organizaciji da mu se pridruže u predvođenju "druge industrijske revolucije" kako je nazvao novu paradigmu koja otkriva održive načine poslovanja vodeći pri tome računa o ograničenosti prirodnih resursa. Njegova osobna vizija, koju su s velikim žarom podržali svi djelatnici, izbacila je iz upotrebe pojam "prodaja tepiha" i uvela pojam "najam tepiha" koji se nakon korištenja preuzimaju od kupaca kako bi se u potpunosti reciklirali.



"Lider koji služi" ne skriva se iza slova zakona nego se uvijek iznova preispituje: "Što moramo učiniti kako bi zadovoljili sve dionike?" Pored financijske dobiti interesiraju ga i druge kategorije kao npr. svrhovitost rada, odgovornost prema okolišu, te kvaliteta života. Citirajmo Roberta Greenleafa: "Premda je to teško izvodljivo, najbolji test kojim vidimo u kojoj je mjeri neka osoba 'lider koji služi' jesu ljudi... da li se ljudi koje lider služi razvijaju kao osobe, postaju li zdravije, mudrije, slobodnije i samostalnije osobe, povećava li se vjerojatnost da će i sami, jednoga dana postati lideri koji će služiti druge ljude. Kakvi su učinci liderstva na najmanje privilegirane osobe u društvu; hoće li i takve osobe imati bilo kakve koristi?"

Nadzornici često misle da nemaju vremena za dugoročna ulaganja u ljude (v. sliku "Ovisnost o vatrogasnim mjerama"). Kada su pojedinci primarno usmjereni na brže obavljanje posla, tada obično postaju ovisni o stalnom prisustvu adrenalina. Da bi zadovoljili tu potrebu, zanemaruju proaktivne zadatke kao što su podučavanje, mentoriranje, planiranje, reflektiranje u cilju učenja iz grešaka. Umjesto toga, umovi takvih osoba vide samo još više *problema* - što je dovoljan razlog da ostanu reaktivni i u stanju stalne napetosti. "Lideri koji služe" manje vremena troše na krizni menadžment ili vatrogasne mjere u usporedbi s tradicionalnim menadžerima. Umjesto toga, krize koriste za podučavanje i zajedničko učenje na greškama.

Kakav bi onda čovjek trebao biti da bi ga mogli nazvati "liderom koji služi"? Najvažnija kvaliteta je duboka, unutarnja težnja da se vlastitim naporima i motiviranjem drugih doprinese ostvarenju zajedničke vizije. Vrlo često takav lider sam sebi propisuje niža primanja od onih koje bi mogao imati. Primjerice, Herb Kelleher, predsjednik uprave *Southwesta*, dugi niz godina je primao najnižu plaću predsjednika uprave u avio industriji. U trenutku kada se kompanija suočila s ozbiljnim financijskim poteškoćama, Herb je bio prvi koji je radio bez plaće. Budući da je sindikat zahtijevao ustupak u vidu petogodišnjeg zamrzavanja plaća, smatrao je primjerenim da također zamrzne i svoja vlastita primanja.

## Paradoks i moć intrinzične motivacije

Jasno je kako visoke plaće i privlačni bonusi nisu bili glavni motivatori leaderskog tima *Southwesta* - top lideri kompanije bili su plaćeni znatno ispod prosjeka industrije. Umjesto da iz tog razloga potraže drugo radno mjesto, ostali su privrženi *SWA*-u jer su osjećali da su "zajedno pisali povijest". Vizija *Southwesta* je plemenita: osigurati svrhovitost karijere svim zaposlenicima, kao i slobodu letenja Amerikancima koji si to inače ne bi mogli priuštiti. Lideri *SWA* vole utakmicu. Vole se takmičiti s glavnim konkurentima, a napose vole pobijediti. Pored toga, svaki od njih ispunjenje pronalazi u razvoju talenata s kojima surađuju. "*Liderstvo služenjem*" postalo je ključnim oblikom postojanja unutar *SWA*.

### *Practiciranje liderstva služenjem*

#### **1. Pažljivo slušajte bez da sudite ili procjenjujete.**

Kad vam član tima dođe s nekim problemom, pažljivo ga saslušajte da biste ga mogli razumjeti. Nemojte slušati samo činjenice, već i njegove osjećaje. Prije no što mu/joj date savjet ili rješenje, ponovite ono što mislite da ste čuli, te iznesite svoje razumijevanje njegovih/njenih osjećaja. Nakon toga pitajte kako biste mu/joj mogli pomoći. Da li osoba samo treba nekog da ju sasluša ili bi on/ona željela pomoć u rješavanju problema?

#### **2. Budite autentični.**

Otvoreno priznajte grešku. Na kraju sastanka raspravite što je tijekom tjedna bilo dobro, a što bi trebalo mijenjati. Budite otvoreni i odgovorni prema drugima glede vaše uloge u aktivnostima koje nisu bile uspješne.

#### **3. Gradite zajednicu.**

Uvažavajte i poštujujte kolege. Ljudima pisane zahvalnice obično ne znače puno. Pronađite način da zahvalite članovima tima za svakodnevni, rutinski posao koji se često uzima zdravo za gotovo.

#### **4. Dijelite moć.**

Pitajte članove tima: "Koje bi se odluke koje donosim ili akcije koje poduzimam mogle poboljšati kad bih imao više informacija ili inputa od Vas, članova tima?" Razmislite o tome na koji način možete u vaš proces donošenja odluka ugraditi povratne informacije.

#### **5. Razvijajte ljude.**

Svakog tjedna odvojite vrijeme za razvoj ljudi kako bi im pomogli da postanu pravi lideri. Pružite im šansu da prisustvuju sastancima na koje vjerojatno ne bi bili pozvani. Pronađite projekte koje možete zajednički voditi, te ih podučavajte tijekom zajedničkog rada.

Druga kvaliteta "lidera koji služe" odnosi se na svjesnost o postojanju paradoksa. Paradoks o kojem ovdje govorimo uključuje dva aspekta: spoznaju da svaka priča ima svoju drugu stranu, te činjenicu da većina situacija u sebi sadrži suprotnu i uravnotežujuću istinu. U nastavku se navode neki paradoksi koje rasvjetljava "liderstvo služenjem":

- služenje unapređuje djelotvornost liderstva,
- uključivanjem ljudi u proces odlučivanja te učenjem o tome kako postavljati dublja pitanja, možemo doći do kvalitetnijih odgovora,
- uvažavanjem razlika lakše ćemo izgraditi snagu i jedinstvo,
- kvalitetu se može unaprijediti ako učimo na greškama. No, učenje na greškama podrazumijeva stvaranje sigurnog okruženja,
- manji broj riječi (poput kratke priče ili metafore) nam ponekad može osigurati bolje razumijevanje od dugačkih govora.

## Vremena za transformaciju

Polako ali sigurno napuštamo vremena u kojima je stabilna hijerarhija predstavljala najbolji oblik strukture za naše organizacije. U prošlosti smo rezultate poslovanja mjerili na drugačiji način nego što to danas činimo - financijski i drugi materijalni probici, moć i prestiž smatrani su istinskim mjerama uspjeha. Druge, znatno složenije mjere, kao što je npr. utjecaj našeg poslovanja na društvo, obitelj i okoliš nisu bile dijelom takvog sustava odgovornosti. No danas, na početku novog milenija, polako počinjemo prepoznavati ograničenja tradicionalnog mjernog sustava "konačnih rezultata".

"*Liderstvo služenjem*" nam može pomoći da nadvladamo navedena ograničenja i ostvarimo istinsku i trajnu transformaciju u našim organizacijama (v. uokvireni tekst "Practiciranje liderstva služenjem"). Sigurno da taj put nije lagan. Zahtijeva mnoge uspone i padove, stalan osjećaj usamljenosti. No, nismo sami - mnogi drugi idu u istom smjeru. Primjerice, među prvih 100 kompanija s liste "*Najbolji poslodavci*" časopisa *Fortune*, tri od vodeće četiri u svome radu koriste koncepciju "liderstva služenjem": *Synovus Financial* (#1), *TDIndustries* (#2) i *SWA* (#4). Svaka od tih kompanija je lider u svojoj industriji koji svojim djelatnicima osigurava privlačno i inspirativno radno okruženje.

Na osobnoj razini, kad se počnemo suočavati s vlastitom smrtnosti, želja za ostavljanjem nasljeđa postaje sve jača. Često si postavljamo pitanje: "Kako da iza sebe ostavim neki trajni doprinos koji će trajati dugo nakon što odem?" Neki teže za imenom koje ostaje na zidu mondene zgrade. "Lideri koji služe" svoje ispunjenje pronalaze u dubljoj radosti uzdizanja drugih do novih razina postojanja. Kada se ego ostavi po strani, kada se vizija podijeli, a stvarna učeca organizacija ukorijeni, magična sinergija donosi nevjerojatnu radost, zadovoljstvo i rezultate ljudima i njihovim organizacijama. Jer, kao što je rekla Margaret Mead: "Nikada nemojte sumnjati u sposobnost male grupe posvećenih pojedinaca da promjene svijet. Ustvari... svijet se mijenja samo tim putem." Istinski heroji novog milenija će biti "lideri koji služe", ljudi koji rade u tišini, izvan domašaja svjetala pozornice, ali neumorno mijenjaju naš svijet.

Copyright © 1999. Pegasus Communications, Inc. All rights reserved.

Translated and used by permission of Pegasus Communications, Waltham, Massachusetts, USA



**Ann McGee Cooper**, doktorica znanosti, ugledna savjetnica koja je u svojoj karijeri surađivala s predsjednicima uprava organizacija kao što su *Southwest Airlines*, *TXU Corporate*, *GE*, *The Federal Reserve Bank*, *NASA*, *EDS*, *The Prudential*, *CIA*.



**Duane Trammell**, suosnivač ugledne savjetničke tvrtke AMCA.



Learn With The Best!

[www.cotrugli.eu](http://www.cotrugli.eu)

COTRUGLI  
BUSINESS SCHOOL

Komentar na tekst

## Od lidera heroja do lidera koji služi

Saša Petar

U poslovnom svijetu koji me okružuje, u svijetu u kojem živim i radim, ideja o *liderstvu služenjem* smatra se neslanom šalom. Zamislite menadžera koji ne samo da nije alfa mužjak u svojem krdu, nego uspjeh grupe ostvaruje bez nametanja svoje volje. Štoviše, u prvi plan stavlja ljude koje vodi i kojima je šef, omogućujući im svojim radom da bolje rade svoj posao i pružajući im podršku bez naređivanja.

Neki od menadžera koje dobro poznam, a koji vuku neprekidno i genealoški dokazivo podrijetlo direktno iz vodećih neandertalskih obitelji, smatraju ovakvu pomisao uvredom za ono malo mozga što imaju. Menadžer koji ostvaruje rezultate (grubo rečeno) služeći ljude koje vodi? Menadžer koji (nježnije rečeno) kao glavni zadatak ima pomoći svoji ljudima da ostvare svoje zadatke bez šefovanja? Za tako nešto još nikada nisu čuli, a sigurno nisu niti vidjeli.

Premda je još u Bibliji (Otkrivenje 7, 17, Novi zavjet) zapisano: "Jaganjac koji je posred prijestolja bit će pastir njihov i vodit će ih na izvore voda života", gruba hijerarhijska, piramidalna sila i dalje se smatra najboljim načinom vođenja ljudi. Sve se zna - menadžer je više tijelo i nema se što miješati sa običnom rajom. Činjenica je, strah može biti produktivan, ali nikada nije inventivan. Drugim riječima, zaposlenici koje vode piramidalni šefovi uradit će ono što im takav šef kaže, možda čak i više, ali nikada bolje - kao što bi uradili da im je dozvoljeno učestvovanje u razmišljanju, izboru strategije i provođenju dogovorenih planova.

Ljudi se od pamtivijeka okupljaju u grupe, u kojima pojedinci koji su se nametnuli na ovaj ili onaj način upravljaju drugim pojedincima. Nametanje može biti fizičkom silom, financijskom silom, političkom silom, rodbinskom silom, a tek ponekad, umjesto nametanja, nailazimo na prihvaćanje lidera grupe kao osobe čije kvalitete drugi članovi grupe dobrovoljno prihvaćaju i poštuju. Pitanje je onda što to rade pojedinci koje su drugi spremni prihvatiti kao lidera grupe, ne zato jer ga (ili je) se boje, već zato jer ga (ili ju) poštuju?

U osnovi svakog timskog rada nalaze se:

- pravilan odabir članova tima,
- spajanje njihovih individualnih sposobnosti u zajedničku snagu i pravilno vođenje članova tima,
- dobra međusobna komunikacija članova tima,
- zadržavanje na okupu i motivacija članova tima.

Osoba koja upravlja grupom i pretvara je u tim svojim djelovanjem na prethodna tri uvjeta omogućuje grupi da postane tim, te da se ostvare ciljevi grupe, ali i pojedinaca u njoj. Ljudska je narav često takva da će se pojedinci i grupe ponašati racionalno tek nakon što iscrpe sve druge opcije. Gdje se tu nalazi lider koji vodi druge služenjem - provođenjem glavnog zadatka koji glasi: omogućiti članovima poslovnog tima da dobro i većinom samostalno naprave posao za koji su zaduženi?

Jedan dio ljudi s odobravanjem će prihvatiti koncepciju liderstvo služenjem. Njihova je narav takva da razumiju doprinos pojedinca grupi, pa prihvaćaju i menadžera koji je samo jedan, po nečemu (znanju organizacije, znanju vođenja, znanju rješavanja problema, itd.) bolji od ostalih. Najbolji način vođenja takvih ljudi jest da njima ne upravljate, nego im samo pružite podršku da uspiju u onome za što su zaduženi. Da pojednostavnimo, oni su poput majstora koji popravljaju motor podvučeni pod auto, a menadžer im "služi" dodajući im odgovarajući alat i razmjenjujući mišljenja kako bi posao uspješno obavili. Najbolje rezultate postižu ljudi koji znaju dovoljno i brinu dovoljno da mogu upravljati samima sobom, no svjesni su da ne mogu sve uraditi sami, pa se udružuju u grupe s podjednako sposobnim i odgovornim pojedincima.

No, postoje i ljudi koji ne žele razmišljati i žele da netko drugi donese odluke za njih. Raduje ih kada rade u tvrtki zvučna imena ili su dio mase koja postiže neke rezultate. Podvučeni pod vozilo, oni ne gledaju što i kako rade, nego očekuju od menadžera da im doda alat i, bez uvida u stvarno stanje vozila, daje naloge što da rade. Takvi ljudi ne prepoznaju menadžera koji im pruža mogućnost da pokažu svoje (ne)znanje, već im više odgovara neandertalac s toljagom, grubim riječima i dovoljno gluposti da ne shvati kako ga takvi djelatnici ustvari iskorištavaju. Naime, sve dok djelatnici troše svoje vrijeme na poslušnost šefu, posao ostaje neobavljen..

## **Autoritet i kako ga steći**

U skladu sa strategijom i organizacijskom politikom svake organizacije, pa tako i tvrtki, oblikuju se odnosi moći kojom raspolažu menadžeri kako bi ostvarili predviđene ciljeve, u suradnji sa zaposlenim djelatnicima. Svaka tvrtka ima uspostavljen sustav menadžmenta s osnovnim kategorijama: autoritetom, odgovornosti, hijerarhijom i delegiranjem.

1. Autoritet predstavlja organizacijsku moć potrebnu za funkciju menadžmenta. Pomoću autoriteta podređeni se usmjeravaju za izvršenje predviđenih radnih zadataka. Razlikujemo formalni i osobni autoritet. Formalni autoritet određuje se prema položaju u organizacijskoj strukturi i on se može delegirati u obliku ovlaštenja podređenima. Osobni autoritet ovisi o karakteristikama osobe menadžera i nije prenosiv.

2. Odgovornost menadžera predstavlja osnovu sustava menadžmenta. Odgovornost je obveza izvršenja zadatka. Pravilo kojeg se potrebno pridržavati kod određivanja odgovornosti jest da postoji samo pojedinačna odgovornost. Menadžer koji vodi ljude služenjem osobnu odgovornost staviti će na prvo mjesto, no tražit će je i od ostalih.

3. Hijerarhija predstavlja odnose između organizacijskih cjelina i odnose između svih zaposlenih osoba u društvu. Hijerarhija menadžmenta kod većine organizacija podsjeća na piramidu, gdje je najveća moć i odgovornost koncentrirana na vrhu. Kod menadžera koji vode služenjem, moć i odgovornost koncentrirane su pojedinačno.

4. Delegiranje predstavlja prenošenje autoriteta i odgovornosti na podređene s ciljem izvršenja postavljenih zadataka. I tu je "služeći" menadžer najjači. Odnosom prema zaposlenicima, koji ga poštuju premda ga se ne boje, omogućava da maksimalni dio posla preuzmu djelatnici i urade ga koristeći i svoja znanja, ideje i pamet.



## Stil koji biramo

Menadžeri neandertalskog stila naglašavaju svoju vlast i u vremenima kada tvrtki ide dobro, pa stvaraju uvjete da im u teškim vremenima većina ljudi okrene leđa i samo fiktivno daje svoj prilog poboljšanju stanja u firmi. U stvarnosti, ostavit će lošeg, hijerarhijski orijentiranog šefa da se snalazi kako zna. Menadžer koji vodi služenjem zna da i kada sve ide po planu i kada nastupe teška vremena za tvrtke, djelatnici su najvažniji. Od njih se očekuju prijedlozi o poboljšanju i upute kako ih provesti. Takvi menadžeri su članovima tima glavni intelektualni i emocionalni oslonac. Tu nema *blefiranja* i ljudi u takvim menadžerima prepoznaju vjeru, strast, kredibilitet i, iznad svega, autentičnost. Ljudi prepoznaju da je njihov menadžer iskren i da se ne pretvara, pa imaju razlog zaskuati rukave i pomoći mu u teškim vremenima.

Naravno da svaki menadžer ima sebi svojstvene, individualne metode, tehnike, postupke i pravila koja unosi u grupu (organizaciju) koju vodi. Nazivamo ih njegovim osobnim stilom vođenja. Osnovni stilovi menadžmenta koje razlikujemo su autokratski, demokratski i slobodni, a njihovom kombinacijom dobivamo cijeli niz stilova koji oblikuju sustav menadžmenta.

*Autokratski stil* menadžmenta karakterizira menadžera koji sve aktivnosti planira sam i donosi sve poslovne odluke. U svom radu autokratski menadžer određuje zadatke za sve zaposlene i kontrolira njihovo izvršenje. Nedostatak ovog stila je što, zahvaljujući autokratskom vođenju, dolazi do izostanaka kreativnosti, inovativnosti i dvosmjerne komunikacije (u ovom slučaju doslovno) podređenih radnika i menadžera.

*Demokratski stil* menadžmenta karakterizira menadžera koji većinu aktivnosti planira s ljudima iz grupe kojom upravlja i oni zajedno donose poslovne odluke. U svom radu demokratski menadžer potiče kreativnost i inovativnost podređenih radnika i menadžera. Ovdje već prepoznamo liderstvo služenjem.

*Slobodni stil* menadžmenta karakterizira početni dogovor i potpuna samostalnost u radu članova grupe. Po završetku projekta ili isteku određenog vremena utvrđuje se postignuti rezultat. Služeći svoje djelatnike, odnosno omogućujući im da bolje urade posao time što im je pružio podršku i pomoć u provedbi (često) njihovih ideja, takav menadžer postiže dugoročno dobre rezultate.

## Služenje vođenjem

Tvrtke širom svijeta susreću se s turbulentnim zbivanjima na tržištu, sve zahtjevnijim dioničarima, sve zahtjevnijim kupcima i sve bržim tehnološkim promjenama. Mnoge tvrtke restrukturiraju se kako bi preživjele navedene promjene. Njihov uspjeh u prilagođavanju najviše ovisi o kvaliteti njihova menadžmenta - ne samo onog vrhunskog nego i menadžmenta na srednjoj i nižoj razini. No, brojni menadžeri zapravo su krivi ljudi na krivom mjestu pa je jedino preživljavanje o kojem brinu ono vlastito.

Brojne propale tvrtke bile su pune pametnih ljudi koji su bili krivo vođeni, demoralizirani ili su radili na poslovima čije ciljeve nisu razumjeli. Njihovi menadžeri nisu preuzeli odgovornost za rezultate organizacije čije su vođenje preuzeli, ali ni za ljude koje su vodili. Suprotno njima, kvalitetni menadžeri, "njegujući" svoje najbolje ljude, stvaraju kulturu organizacije zasnovanu na ostvarenju rezultata zajedničkim radom.

Da bi postigli stvaran, dugoročan uspjeh, takvi menadžeri stvaraju kulturu prvoklasnih igrača koji su potaknuti iznijeti svoje osobne poslovne mikro-strategije i koji su izravno nagrađeni za svako postignuće. Pri tome menadžer mora imati široku lepezu mogućih nagrada, budući da je diferencijacija unutar tvrtke osnova za unutarnju konkurentnost. To organizaciji daje disciplinu, fleksibilnost i osnovnu snagu da opstane u svakom okruženju.

Zato menadžeri, koji žele uspješno voditi bez nametanja vlastite osobnosti članovima tima znaju da postoji sedam osnovnih pravila liderstva služenjem:

1. Identificirajte strateške ciljeve. Odredite grupi zajednički cilj. Učinite njezine članove odgovornima za ciljeve s mjerljivim učinkom. Analizirajte pritom ključne konkurentske prednosti za postizanje ciljeva.

2. Definirajte središnje procese s naglaskom na ono što je glavno za ispunjavanje dogovorenih ciljeva. Organizirajte procese, a ne zadatke. Umjesto stvaranja strukture oko djelatnosti ili odjela izgradite organizaciju oko tri do pet njezinih ključnih procesa sa specifičnim ciljevima učinka. Odredite odgovornog za svaki proces. Svaki proces mora povezivati djelatnosti da bi se dobio proizvod ili usluga po mjeri potrošača.

3. Sažmite hijerarhiju. Uklonite sve aktivnosti koje ne donose dodatnu vrijednost ili ne pridonose ključnim ciljevima i koristite što je moguće manje osoba da biste izveli cijeli zadatak.

4. Stvorite multidisciplinarnе ekipe koje će voditi svaki proces. Nagradite ekipni učinak. Nagrađujte ekipne rezultate, a ne samo individualni učinak. Ohrabrujte djelatnike da razvijaju višestruke sposobnosti, a ne samo tehnologiju za koju su specijalizirani.

5. Potičite kontakte s dobavljačima i kupcima. Predstavnike dobavljača ili kupaca učinite redovitim članovima unutarnjih ekipa, ako vam mogu biti od koristi.

6. Postavite specifična mjerila učinkovitosti za svaki proces. Neka korisnici (kupci) navode na učinak. Neka zadovoljstvo potrošača bude prvenstveni poriv i mjera učinka. Profit će se pojaviti budu li kupci zadovoljni.

7. Dajte osoblju ovlasti i informacije za postizanje ciljeva. Informirajte i vježbajte sve djelatnike. Ne kljukajte osoblje "saniranim" informacijama koje "trebaju znati". Dajte ljudima sirove podatke, ali ih naučite koristiti i izvoditi vlastite analize i odluke.

Menedžeri se međusobno razlikuju po osobnim vještinama, znači ne samo po kvocijentu opće inteligencije nego i po kvocijentu emocionalne inteligencije, o kojoj ovisi snaga prepoznavanja odlika pojedinca i definiranja odnosa prema suradnicima. Tako su sposobnosti uživljavanja (empatije), uvjeravanja i ostavljanja dobrog dojma na članove grupe u samom vrhu popisa menedžerskih vještina koje članovi grupe najviše odobravaju i prihvaćaju.

Suviše velik broj tvrtki razvija "*da, šefe, kako Vi kažete*" kulturu koja ne pridonosi kvalitetnom razvoju tvrtke. Umjesto nje, kultura "*šefe, ja o tome mislim*" donosi izazov kojim se stvara korporativna kultura "*mislećih djelatnika*" koja potiče i nagrađuje integritet i kredibilitet pojedinca, kao i kreativnost i poduzetništvo. Da bi to uradili, od menedžera se traži da postanu ne samo primjer nego i moralni kompas svake tvrtke. Od njih se očekuje da izravno preuzmu odgovornost za nedostatke, bez obzira jesu li to manjak prihoda, nedostaci proizvoda ili formalne pogreške u strategiji, i pokažu "*nultu toleranciju*" za one koji propuste učiniti isto.

Na kraju, koliko god izgledalo da je jedini dobar način vođenja ljudi u teškim vremenima onaj vječni, hijerarhijski - nađi krivca, razapni ga (spali, ili barem otpusti) pred drugima i vladaj strahom, u konačnici ispada da je najviše straha upravo u takvom menadžeru. Strahu da se ne vidi koliko ne znaju o poslu i životu. Takvi menadžeri u konačnici služe svoje ljude vođenjem jer im svojim odlukama omogućuju gomilu sitnih koristi, koje onda ljudi obilato iskorištavaju (prošecite malo po javnim poduzećima pa ćete vidjeti o čemu govorim).

Nasuprot njima, one koji *vode služenjem* na kraju uvijek čeka zaslužena nagrada - u obliku uspješne tvrtke u kojoj djelatnici aktivno sudjeluju u poslovanju u dobrim, kao i u borbi za preživljavanje u teškim vremenima.



**Saša Petar**, doktor znanosti, aktivni je menadžer, predavač i pisac, jedan od najplodnijih hrvatskih autora. Pored mnogih stručnih članaka napisao je i 12 poslovnih knjiga od kojih su neke prevedene na slovenski i srpski jezik.

MojPosao koristi preko  
20 000 tvrtki.

Doseg do 93%\* aktivnih  
tražitelja posla, dobar je  
razlog.

Pronađite najbolje zaposlenike u svim segmentima poslovanja:



[www.MojPosao.net](http://www.MojPosao.net)  
Centralno mjesto tržišta rada

\*putem interneta, prema istraživanju MEDApuls, studeni 2007.

Barroall



Barroall 002234  
3-15"  
61844  
Duray



Safe

Barroall  
62012  
Rus. Les.?



Barroall 007316  
61592  
3-12"  
Gowan



Safe

62059  
62155  
62140  
62140  
001207  
11. Blocher  
2  
3. 002675  
140  
126



Safe

Ceiling Sign 62140  
" Border 6000 002655



183  
001104  
001264  
001288  
6000  
Soran Bada  
Rack 132-133  
1037  
Blocher - Barroall  
Boal (Soran Bada) 21  
Boal 17



158  
Soran Bada  
Rack 132-133  
Boal 17



Safe

Plum 61415 Barroall Rack 140  
Mangto Border 00354  
Bine 002169  
5 Blocher  
Lanch Bada 61592  
007316  
Blder See bar



Plum 61415 Barroall Rack 140  
Mangto Border 00354  
Bine 002169  
5 Blocher  
Lanch Bada 61592  
007316  
Blder See bar

Liderstvo

# Liderstvo služenjem: Vođenje zajednice u 21. stoljeću

Margaret Wheatley

Željela bih sa vama podijeliti svoja razmišljanja i stavove o tome kako je liderstvo služenjem ustvari potpuno prirodno, čovjeku urođeno. Nadam se da će vas neke od ovih misli potaknuti da shvatite kako upravo *Vi jeste* budućnost te da se bez vas ta budućnost neće dogoditi. Nadam se da će vas moje riječi ohrabriti, pojasniti vam i osvijestiti da ovaj svjetski pokret, čiji ste i vi dio, ne čine samo neke čudne ideje koje vam se slučajno i dopadaju. Konceptija "liderstvo služenjem" nam doista pomaže da razvijemo sposobnost kreiranja budućnosti onakve kakvu želimo. Već duže vrijeme osjećam opasnost opasnost da smo osuđeni na propast ako u svojim organizacijama, zajednicama i obiteljima ne naučimo funkcionirati na neki drugačiji način.

Vjerujem kako se upravo na ovom mjestu krije naša misija, naš zadatak, te bih stoga o tome željela reći pokoju riječ. Na početku novog milenija u zapadnjačkoj kulturi se događa nešto čudno: postali smo žrtve različitih uvjerenja. Danas ću govoriti o nekima od njih. Jedno uvjerenje nam govori kako je moguće ignorirati kategoriju "vrijeme", kako se s vremenom može dogovarati i pregovarati, kako smo zapravo zaboravili što je to ritam prirode, prirodni ciklusi i promjene. Vjerujemo da je vrijeme ravna putanja u budućnost po kojoj se možemo kretati željenom brzinom. Naravno da nas takvo promišljanje odvaja od prirode, od njenog prirodnog ritma, od osjećaja za "mjesto". Doista se borimo s tim uvjerenjem, s pokušajem da ignoriramo faze i cikluse što nas u konačnici izluđuje.

Veliki južnoafrički pisac, fotograf i filozof Lawrence Vanderpost, jednom je prilikom rekao kako smatra da se je situacija u svijetu toliko pogoršala da se on jednostavno plaši za čovjeka. Kada su ga upitali: "Sir Lawrence, što nam vi preporučujete da napravimo?", spremno je odgovorio: "Odmah bih donio uredbu kojom bi tekuću godinu proglasio godinom tišine."

Moramo shvatiti da ubrzavanjem promjena, povećanjem žurbe i mahnitosti ne možemo kreirati budućnost kakvu želimo

Isto je rekao i Pablo Neruda: "Brojimo sada do dvanaest pa se onda svi umirimo... Kako bi se barem jednom na ovoj planeti prestao govoriti bilo koji jezik. Zaustavimo se na jednu sekundu. To bi doista bio magični trenutak, trenutak bez žurbe, bez motora, kada bi se svi mi iznenada našli u nepoznatoj, čudnoj situaciji. Možda bi ta tišina mogla promijeniti tužnu činjenicu da sami sebe nikada ne razumijemo, da sami sebi predstavljamo smrtonosnu prijetnju."

To brzo kretanje prema budućnosti, po zacrtanoj putanji, svima nama donosi tugu. Stoga moramo konačno shvatiti da ubrzavanjem promjena, povećanjem žurbe i mahnitosti ne možemo kreirati budućnost kakvu želimo. Potrebna nam je stanovita revolucija. Svi zajedno moramo konačno reći: "Ovako dalje ne ide. Treba nam više vremena, vremena za razmišljanje i reflektiranje." Upravo su to riječi koje "lideri koji služe" moraju stalno naglašavati. Oni moraju

usporiti tempo kako bi ljudima osigurali vrijeme da razmisle o svome radu. Nažalost, reflektiranje je u današnje doba postalo revolucionarnim procesom koji se ne nalazi u opisu radnog mjesta. Na sreću, ono se ipak nalazi u opisu (svrhe) naše vrste. Kontinuirano ignoriranje ovog velikog dara kojeg smo kao ljudska bića dobili od prirode strašno me uzrujava. Umjesto da ovu sposobnost slavimo i stalno unapređujemo, obično kažemo kako za nju "nemamo vremena".

Na ovom mjestu bih vam željela ispričati priču koju sam prošle jeseni, na vrhuncu sezone užasnih tornada, čula na NPR-u (nacionalna radio postaja op. prev.). Radi se o razgovoru s jednim geologom koji se bavi proučavanjem morskih plaža. Za vrijeme intervjua s tim čovjekom vani je bjesnila oluja, snažni tornado je pustošio obalu Sjeverne i Južne Karoline. Geolog je govorio o utjecaju tornada na te plaže jer se očekivalo kako će one, možda, u potpunosti nestati s lica zemlje. Tada se dogodilo nešto što je privuklo moju pozornost. Geolog je iznenada rekao: "Znate, ne mogu dočekati da se nakon oluje ponovo vratim na te plaže." Nakon tih riječi, novinar ga je upitao: "Što očekujete da ćete tamo naći?" Očekivala sam kako će početi pričati o razaranjima na koja će tamo zasigurno naići. No, rekao je nešto što me je posve iznenadilo: "Očekujem da ću pronaći novu plažu!"



Ne bi li bilo divno kada bi ljudi prema životu imali isti odnos kao taj čovjek prema plaži. Kada bi ljudi počeli tragati za novinama umjesto da u svemu tražimo predvidljivost. Kada bi pokušali razumjeti što nam se događa, umjesto da sami sebe mučimo jer se nije dogodilo ono što smo željeli.

Kada bi pažljivije promotrili živi svijet, shvatili bi da se inoviranje i stvaranje nalaze u njegovoj srži. No, u ulozi lidera, u ulozi čovjeka koji potiče i pomaže kretanje organizacije u pravcu budućnosti, često se ne ponašamo u skladu s tom spoznajom. Lideri bi stoga trebali češće preispitati svoje stavove prema novinama i prema stvaralaštvu, budući da nas one često iznenađuju pa ih zato nismo sposobni prihvatiti. Novine zapravo vidimo kao prepreke u našim čvrsto postavljenim planovima. Kreativnost drugih ljudi postaje problem i prepreka za naše vodstvo. Upozoravam vas da opisani obrazac danas u svijetu predstavlja veliki problem. "Lideri koji služe" bi ga zato trebali prvo osvijestiti, a zatim izbjeći jer se njihov ključni zadatak sastoji u "poticanju i pospješivanju života". "Lideri koji služe" moraju posjedovati sposobnost prihvaćanja novosti, različitosti, traganja za iznenađenjima i uzbuđenjima života.

Drugo značajno, i pogrešno, uvjerenje zapadnjačkog društva odnosi se na naše postojanje: čudno razmišljanje da postojimo kao jedinice, odvojeni jedni od drugih. U Africi nije tako. Postoje društvene zajednice u kojima prevladava potpuno drugačiji stav od našega, vjera u zajednicu nasuprot vjere u individualizam. Smatram kako bi se trebali potruditi i pronaći neku novu ravnotežu, otkriti kako bi individualnu kreativnost trebali koristiti kao dar cjelini što bi nam pomoglo da se odmaknemo od uvjerenosti u odvojenost egzistencije koju je sam Einstein nazvao "optičkom iluzijom". Budizam nas upozorava kako sva ljudska patnja potječe iz uvjerenja da postojimo kao "neovisni igrači". Isto nas upozoravaju i sve druge duhovne tradicije. Samo smo mi, ljudi zapada, ostali u uvjerenju kako postojimo kao pojedinci koji se razvijaju radi vlastitog, individualnog ispunjenja, a ne radi zadovoljenja potrebe zajednice. Jučer sam iznova čitala Greenleafovu knjigu koja me je iznova dirnula svojim dubokim mislima. Greenleaf nam poručuje kako "liderstvo služenjem" počinje s osjećajem, s istinskom željom da služimo drugima koja zatim prerasta u posvećenost da se taj osjećaj pretoči u praksu. Dakle, sve počinje s tim osjećajem koji je vrlo sličan koncepciji *bodhisattve* koju možemo pobliže opisati kao "ogromnu želju da se nešto napravi na uklanjanju patnje iz ljudskih života".

Kada bi pažljivije  
promotrili živi svijet,  
shvatili bi da se  
inoviranje i  
stvaranje nalaze u  
njegovoj srži

Stoga je "lider koji služi" osoba s "ogromnom željom usmjerenom na uklanjanje patnje iz ljudskih života", dovoljno hrabar da svoje srce uvijek drži otvorenim, čovjek kojeg uvrede, neuspjesi, bol i patnja nikada neće primorati da kaže: "Ovo je previše za mene. Ne mogu se s time više boriti."

Hrabrost je neophodna kvaliteta svima nama koji želimo služiti drugima. Hrabrost nam je potrebna da bismo srce održali otvorenim i izdržali patnju. Stoga svi vi, koji ste krenuli putem služenja, znajte da vam neće biti lako. No, također znajte da vas teškoće neće zaustaviti, zato jer ste čvrsto odlučili pomoći zajednici i drugim ljudskim bićima.

Mit o individualizmu je stvorio kulturu u kojoj su ljudi često sebični, često brinu samo o svojim osobnim interesima, često su ravnodušni jedni prema drugima ili prema situaciji u kojoj se svi nalazimo. No, osjećam potrebu izraziti svoje uvjerenje kako ljudi s kojima se susrećemo, negativnog ponašanja ispunjenog cinizmom, ljutnjom i povlačenjem - širom svijeta - nisu izraz našeg pravog jastva. Neispravno ponašanje ne potiče naše srce. Svaki put kada se dogodi da nam "srce iskoči" i kada znamo da trebamo služiti, ustvari dopiremo do prave spoznaje o istinskoj ljudskoj prirodi. Tada doista znamo tko smo. Iskustvo mi govori kako prirodna usmjerenost prema liderstvu služenjem uvijek proizlazi iz spoznaje o tome tko smo mi zapravo. Pored cinizma, ovisnosti i paralize, pored djelatnika koji više ne znaju na koji način međusobno razgovarati, pored svega toga, svjesni smo da su u ljudskim bićima skrivene ogromne sposobnosti. Ono što vi zapravo želite učiniti je pomoći da te ogromne sposobnosti pronađu put u svakodnevnu stvarnost.

Pokušavam vas navesti da se prisjetite trenutka kada vam je sve bilo mnogo jasnije nego danas. Osobno iskustvo mi govori kako se onkraj koncepcije "liderstvo služenjem", u nepoznatoj budućnosti, kriju mnogobrojne zamke i prepreke. Tijekom putovanja mnogi se od nas zapitaju: "Za ime Boga, što mi je sve ovo trebalo?" Tada se, barem ja tako mislim, uvijek trebamo prisjetiti jasnoće koja nas je vodila u početku. Ta se jasnoća uvijek javlja u obliku posebnog duhovnog uvida, kao trenutak spoznaje istine o nečemu. U našem slučaju vjerujem kako se ta duhovna jasnoća odnosi na spoznaju istine po kojoj ljudi nisu sebična, pohlepna, bijesna ili cinična bića. Čak i ako niste posve sigurni u to kakva smo mi vrsta, molim vas da se prisjetite tog trenutka. Vjerujem da ćete tada naslutiti pravu istinu. Čovječanstvo posjeduje jedan nevjerojatan dar kojeg nažalost premalo koristi. Riječ je o sposobnosti za samo-refleksiju, o tome da smo jedina bića na planeti koja imaju svijest.

Priroda nam govori da smo bića koja traže i trebaju bliskost. Zato smo i razvili jezik, jer želimo biti zajedno. Ta nas je potreba navela da otkrijemo razgovor, da otkrijemo načine za komuniciranje. Druga naša velika potreba odnosi se na želju da interpretiramo svijet u kojem živimo. Neovisno o tome tko ste i što radite, uvijek pokušavate razumjeti zašto se događa to što se događa. Dakle, ljudska bića posjeduju snažan impuls za smislom u njihovim životima.

Represivni oblici liderstva negiraju te ključne ljudske potrebe, za bliskosti i smislom, koje se mogu uspješno zadovoljiti uz pomoć liderstva služenjem. Pokušaji da se "ljudima upravlja",

posredstvom "komande i kontrole", zatvaranjem u kućice unutar organizacijske sheme, naređivanjem i ukazivanjem što im je za činiti, stvorili su situaciju u kojoj se danas nalazimo. Stvorili su bijesne, cinične, depresivne i paralizirane ljude, udaljene jedne od drugih, usmjerene na karijeru, vlastite sebične interese, nesposobne osjetiti prisustvo i potrebe drugih. Vjerujem da je uvjerenje po kojem "nemamo vremena", koje nam ukazuje da ne trebamo jedni druge, kako sve možemo napraviti sami, kako postoji entitet pod imenom "pojedinaac", doista pogubno za društvo i organizacije.

Smatram da je Robert Greenleaf dosegao ono što bih nazvala "unutarnjom mudrošću". Prema njemu, uspješno prakticiranje koncepcije "liderstvo služenjem" očituje se u zdravijim, mudrijim, slobodnijim i samostalnijim sljedbenicima koji su toliko oduševljeni našim liderstvom da i sami žele služiti drugima. Greenleaf nam je ukazao, poput mnogih drugih mudraca, da smo bića koja žele i vole biti zajedno, koja traže slobodu, samostalnost. Zadovoljenjem tih potreba prirodno osiguravamo zdravlje.

Ljudi nas trebaju da im kao lideri vjerujemo, da im pomognemo otkriti procese pomoću kojih se mogu iznova povezati jedni s drugima. Vjerujete li u prirodne ljudske sposobnosti, tada se kao lider posvećujete njihovom poticanju. Ako pak vjerujete da su ljudi nesposobni, tada se kao lider okrećete direktivnom vođenju koje nastoji "popraviti ljude" ili im dobronamjerno nastojite pomoći da se koriste vašim "znanjem". Još je Chong Su, prije 2.400 godina rekao: "Radi se ustvari o našem vjerovanju u dobro, više negoli o težnji da ubiremo plodove našeg rada". Navedenu misao smatram odličnim opisom suštine liderstva služenjem. Razmislite, u kojoj mjeri vaše vođenje izaziva, potiče i materijalizira dobro u ljudima, za koje znate da postoji, da se nalazi "negdje u njima"? Veliki je to talent. Talent kojeg su imali Isus, Muhamed i drugi veliki učitelji koji su ljudima prenosili poruku da su dobra i kvalitetna bića koja trebaju preuzeti odgovornost za vlastiti rast i razvoj.

U organizacijama danas uglavnom nailazimo na vodstvo koje je suprotno poželjnim obilježjima. Lideri još uvijek previše vremena posvećuju osmišljavanju raznih programa, priručnika, tehnika i raznim metodama prisile. Iako mi lideri mislimo da ljude ne prisiljavamo, ipak to nesvjesno činimo. A prisila je ustvari čin neuvažavanja na kojeg ljudi svugdje odgovaraju na isti način: cinizmom i odbijanjem.

Greenleaf nam je ukazao, poput mnogih drugih mudraca, da smo bića koja žele i vole biti zajedno, koja traže slobodu i samostalnost

Podsjećam na što nas je upozoravao Greenleaf: na sljedbenike koji postaju slobodnija i samostalnija ljudska bića. To je prirodno. Ljudi se trebaju osjećati slobodnima; da samostalno biraju, odlučuju, sudjeluju. Od lidera očekuju da vjeruju u njihove sposobnosti, dobrotu i urođene kvalitete. Vaš je zadatak da te njihove kvalitete izvučete na svjetlost dana.

Ljudi u organizaciji  
će uvijek pronaći  
izlaz iz problema u  
kojima su se našli,  
samo ako im lideri  
pruže šansu

Svugdje u svijetu se ljudi danas loše osjećaju, umorni su, istrošeni i pregaženi nametnutim tempom života. Užasava me ta prisutnost emocionalnog i psihičkog stresa u kojem se kao kultura nalazimo. Mi lideri bi u ovoj situaciji trebali pomoći. Trebali bi imati snažniju vjeru u ljude no što ju oni sami imaju u sebe, veću vjeru u njihove sposobnosti od njih samih. Ljudi su izgubili povjerenje, vjeru u sebe. Veliki tibetanski učitelj Tran Rein Po Shay je jednom prilikom rekao kako "su ovo vremena mraka... kada su ljudi izgubili hrabrost... jer ne znaju tko su."

Ako smatramo da smo kao grupa depresivni, paralizirani i pod stalnim stresom, tada ne možemo pronaći hrabrosti da promijenimo svijet. Iz kojeg izvora ju možemo crpiti ako doista vjerujemo da smo loši? Moramo se uvijek iznova vraćati na dobrotu u ljudima;

dobrotu koja nas inspirira da postanemo lideri koji služe. Pravo je vrijeme da se oživi ta pozitivna vizija prave ljudske prirode, u zajednici, obiteljima, među kolegama i zaposlenicima. Upravo ste vi, lideri koji služe, ti koji morate podržavati tu viziju o ljudskoj dobroći, sve dok ju drugi sami ne otkriju. Uostalom, nije to ništa novo. Veliki učitelji su oduvijek znali više o nama samima.

Iako me je duhovna dubina svih Greenleafovih djela oduvijek impresionirala, neke su njegove misli ipak posebne. Jedna od njih koja mi se posebno urezala u pamćenje je o "duhu koji zrači iznutra". Mislim da bi lideri trebali, u situaciji kada ne znamo točno odredište, voditi iz nutrine vlastitog i organizacijskog bića. Često se sjetim kako su ljudi iz *Flexor Instituta* opisivali liderstvo svog predsjednika Roberta Laymana: "Iako on ne zna gdje točno idemo, uvijek zna kako će nas tamo dovesti." Navedeno sjajno opisuje liderstvo primjereno današnjem svijetu. Dio opisa koji naglašava "kako će nas tamo dovesti" zahtijeva da kao pojedinci ili organizacije razvijemo snažnu svijest o sebi. Tko smo zapravo? Što pokušavamo napraviti? Iz toga proizlazi da ne moramo izraditi jasnu mapu za navigaciju, strateški plan ili organizacijsku shemu, već da se moramo približiti centru našeg bića, našeg postojanja.

Pritom ne mislim na pisanje izjava o viziji i misiji. Mislim na komunikaciju koja stvara mjesto bogato duhom. Na koji način možemo, kao organizacija ili zajednica ljudi, razgovarati o tome zašto se zapravo bavimo poslom kojim se bavimo? Na koji se način možemo okupiti kako bismo stvorili smisao u kontekstu događaja i svijeta koji nas okružuje? Smatram kako je želja za služenjem ustvari prirodni impuls, te da ljudi u nekoj organizaciji, svaki put kada im se pruži šansa da urone u taj duboki centar smisla, pronađu izlaz za probleme u kojima su se

našli. Okreću se jedni drugima i svijetu koji ih okružuje, razumijevajući tako sve više i više. Vjerujem da je otvaranje prirodni smjer života. Ljubav se širi. Ljubav se ne suzuje. Stoga je okretanje jednih prema drugima prirodni tijek naših odnosa. Naša zapadnjačka kultura je ljude prinudila na povlačenje, prinudila da strahuju jedni od drugih.

Ispričat ću vam sada jednu priču o stvarnom događaju. Radi se o sektoru za istraživanje i razvoj kompanije *Hewlett Packard* u kojoj su nedavno poželjeli preformulirati izjavu o misiji. Prva verzija te izjave je glasila ovako: "Želimo biti najbolja istraživačko-razvojna organizacija na svijetu". Uprava sektora je uspjela potaknuti 800 djelatnika i kreirati sjajan participativni proces. Tijekom naredne tri godine razgovarali su s ljudima te polako otkrivali koji je zapravo smisao njihovog rada za HP. Rezultate su prikazivali svima unutar organizacije kako bi otvorili dijalog na tu temu. No, na drugoj godini se pojavila jedna gospođa koja je na jednom od sastanaka ustala i rekla: "Žao mi je što vam to moram reći. Postati najbolja istraživačko-razvojna organizacija *na* svijetu meni uopće ne predstavlja inspirativnu misiju. No, kada bismo pokušali postati najbolja istraživačka organizacija *za* svijet tada bih doista dala sve od sebe da to i postignemo."

Njene su riječi dirnule u srce drugog djelatnika - grafičkog dizajnera koji je po povratku na svoje radno mjesto izradio plakat - vlastitu interpretaciju vizije HP-a kao najbolje istraživačke organizacije za svijet. Na tom se plakatu nalazila fotografija garaže u kojoj je nastao HP, ispred koje su stajali osnivači Bill Hewlett i Dave Packard, i promatrali svoju "novu bebu", kreaciju kojom namjeravaju osvojiti svijet. No, plakat je bio drugačiji po tome što u garaži nije bilo kompjutera kako bi se moglo očekivati već se tamo nalazila Zemlja.

Nakon objave plakata iz različitih dijelova HP-a je pristiglo 50.000 pojedinačnih narudžbi koje su ljudi htjeli imati za sebe! Sve mi to ukazuje samo na jedno - da mi, kao ljudska bića, u sebi gajimo prirodni osjećaj i želju za služenjem. Taj poriv je oduvijek bio tu u nama, a vi niste jedina osoba koja nastoji djelovati vođena porivom iz nutrine svoga bića. Osvrnite se oko sebe. Vidjet ćete da ljudi oko vas, u vašoj organizaciji i zajednici, također čeznu za smislenim i svrhovitim radom koji se temelji na služenju zajednici. Ljudskim bićima to je prirodno urođeno. Bez dileme. Nekim je ljudima, zbog povreda u prošlosti, potrebno malo više vremena da otkriju tu želju u sebi. No, možete biti sigurni da će služenje i njih privući, jednostavno zato što je to karakteristika našeg bića.

Još bih vam nešto željela ispričati, novinu koju sam nedavno otkrila. Počela sam primjećivati kako uslijed patnje, uslijed strašnih okolnosti kada doista pronađemo jedni druge, kada vidimo jedni druge, kada zapazimo ljudskost - uzajamno prisustvo, uzajamno postojanje -

Svi mi u sebi  
gajimo prirodni  
osjećaj i želju za  
služenjem. Taj  
poriv je oduvijek i  
bio tu u nama

uvijek osjetimo radost. Kao da okolnosti uopće nisu važne. To je ideja koja u meni pobuđuje veliku nadu. Okolnosti doista nisu bitne. Patnja je ta koja nam omogućuje da vidimo jedni druge. U tom trenutku se stvara posebno ljudsko iskustvo, iskustvo radosnog prepoznavanja.

Sve to je promijenilo smjer mojih traganja u svijetu u kojem živim. Naravno da ne mogu iskorijeniti zlo u svijetu. Ne vjerujem da mogu, što god da učinim, otkloniti patnju iz ljudskih života. Više čak niti ne vjerujem kako će nam "biti bolje". No, ipak sam shvatila nešto veoma važno. Shvatila sam da ću, ako to iskreno nastojim, uspjeti otkriti ljudska bića, a taj će mi doživljaj obilježiti život, unijeti osjećaj blaženstva i neovisnosti o izvanjskim okolnostima. Vidjevši ljude vidjeti ću Sveto, a to je uvijek radosno iskustvo. Ako je istina da nas isti izvor podupire, tada bi lideri doista morali preispitati svoje područje djelovanja. Morali bi shvatiti kako moraju promijeniti svoj fokus interesa od fiksacije na aktivnosti i događaje prema izgradnji procesa kojima će okupiti ljude u zajednicu. Stoga bi vaš stvarni posao trebao biti, a mislim da za mnoge to već i jest, da naučite metode kojima ćete spojiti ljude, ukazati im povjerenje i pomoći im da pronađu put do vlastitog izlječenja. No, prvo moramo pronaći jedni druge.

U literaturi možete pronaći mnoge teorije o liderstvu, o ljudskoj prirodi, o motivaciji ili pak o razvoju ljudskog društva. Pa ipak, čini mi se kako je ključni obrazac neki drugi. Čini mi se kako je okupljanje ljudi nešto najvažnije o čemu trebamo razmišljati, jer okupljanjem ljudi nemoguće postaje moguće. Radost nam postaje dostupna. Živimo u iluziji koja nam stalno govori: "Ovdje smo samo radi sebe. Vani je svijet u kojem nitko nikome ne vjeruje, a čovjek je čovjeku vuk. Preživljavaju samo najsnažniji." Zagrebete li ispod površine, taj je obrazac na snazi u većini naših organizacija. Taj nas obrazac također poziva da postanemo lideri koji služe. Shvatimo već jednom. Mi trebamo jedni druge. Mi želimo jedni druge. Osnovni zadatak u organizacijama nam je, kako je to Gary Snider rekao, "ostati zajedno". Mi nismo samo *najbolje* sredstvo za dostizanje budućnosti. Sve više i više vjerujem kako smo zapravo *jedino* sredstvo.

Copyright © 1999. Margaret J. Wheatley. All rights reserved.



**Margaret J. Wheatley**, predsjednica je *Instituta Berkana*. Dugogodišnji je profesor, savjetnik, pisac i govornik o radikalno novoj praksi organiziranja i liderstva u kaotičnim vremenima u kojima danas živimo. Autor je knjige *Leadership and new Science* koja je proglašena "knjigom godine" na znanstvenom polju menadžment.

© **www.wlw.hr**  
jedna adresa za sve poslovne ljude



- Više od 1,6 milijuna poduzeća
- Cjelovite informacije
- Besplatno korištenje
- Jednostavno pretraživanje
- Ciljana komunikacija

I.V. 18<sup>th</sup> february 1802



V.A.M.



Liderstvo

# Obilježja liderstva služenjem: Razvoj praktičnog modela

A. Gregory Stone

Mnogi autori podupiru koncepciju "liderstvo služenjem" te ju smatraju primjerenom teorijom liderstva za sve vrste organizacija (poslovnih, obrazovnih, religijskih i slično). Nažalost, literatura koja govori o toj koncepciji uglavnom je filozofske prirode. Stoga P.G. Northouse u svojoj knjizi "*Leadership Theory and Practice*" (1997.) koncepciji "liderstvo služenjem" upućuje samo jednu kritiku: nedostatak podrške u obliku "dobro razrađenih i objavljenih empirijskih istraživanja". Umjesto toga, primjeri na koje nailazimo u literaturi uglavnom su "anegdoteske prirode". Prema njegovom mišljenju, teoriji nedostaju potrebni znanstveni dokazi koji bi opravdali njenu opću prihvaćenost u ovom trenutku.

## Svrha

Analiza postojeće literature koja obrađuje koncepciju "liderstvo služenjem" te nakon toga razvoj modela za dublje istraživanje teorije primarna je svrha ovog teksta. U tekstu se nude postavke za kategorizaciju i analizu obilježja lidera koji služe. Na temelju toga razvija se zatim model koji služi kao temelj za primjenu u praksi kao i za daljnja istraživanja.

## Značaj pregleda

Greenleaf je među prvima (1978.) počeo pisati u svojim djelima o "krizi liderstva" i ukazivati na činjenicu da srednje škole, fakulteti i druge institucije za edukaciju menadžera ne ostvaruju svoju svrhu pripremanja mladih ljudi za preuzimanje liderskih pozicija u društvu. Prema Bennisu i Nanusu (1997.) "potreba za pravim liderima nikada nije bila izraženija nego danas. Širom svijeta uočavamo kroničnu krizu upravljanja, tj. sveprisutnu nesposobnost organizacija da se nose s očekivanjima svojih dionika." Stoga je koncepcija "liderstvo služenjem", koja pruža mogućnost unapređenja organizacijskog liderstva, izuzetno značajna za sve vrste organizacija.

## Uvod u teoriju koncepcije "liderstvo služenjem"

Prema ovoj koncepciji, želja za razumijevanjem i pomaganjem drugim ljudima kako bi svi zajedno ostvarivali više organizacijske ciljeve trebala bi biti primarna motivacija svakog lidera. Lider potiskuje osobne interese i uzdiže se na više motivacijske razine koje su povezane s potrebama drugih. Prema Nairu (1994.):

Sve dok se pojam liderstva vezuje uz moć i dominaciju nećemo biti sposobni pokrenuti se prema višim standardima liderstva. Iako će moć uvijek biti povezana s liderstvom, u središte pozornosti moramo staviti služenje višim ciljevima. Jer moć ima samo jednu legitimnu upotrebu: služenje.

## Obilježja liderstva služenjem

Ako je liderstvo služenjem različito od drugih oblika liderstva, tada bi pozorni promatrač trebao uočiti distinktivna obilježja i ponašanje takvih lidera. Nažalost, literatura o liderstvu služenjem prilično je neodređena, ambivalentna, te uglavnom anegdotalna. Unatoč tome što kombinira različite stilove, ipak je dovoljno konzistentna da možemo izolirati obilježja prema kojima se raspoznaju lideri koji služe.

U ovom tekstu je identificirano devet osobina koje su klasificirane kao funkcionalna obilježja radi čestog ponavljanja u literaturi:

1. *vizija*
2. *poštenje*
3. *integritet*
4. *povjerenje*
5. *služenje*
6. *modeliranje*
7. *predvođenje*
8. *uvažavanje drugih*
9. *davanje ovlaštenja*

Pored funkcionalnih atributa u literaturi su prepoznata i druga obilježja koja su ovdje klasificirana kao popratni atributi liderstva služenjem. To su:

- *komunikacija*
- *vjerodostojnost*
- *kompetencije*
- *dobro gospodarenje*
  - *vidljivost*
  - *utjecaj*
  - *uvjeravanje*
  - *slušanje*
  - *poticanje*
  - *podučavanje*
  - *delegiranje*

Čini se kako popratni atributi dopunjavaju i osnažuju funkcionalne attribute. Po svojoj prirodi oni nisu sekundarni, već komplementarni, dok u nekim situacijama predstavljaju preduvjete za djelotvorno liderstvo služenjem.

U nastavku teksta detaljnije ćemo definirati i opisati svaki od atributa.

## ***Vizija***

Iz perspektive liderstva vizija predstavlja "idealnu i jedinstvenu predodžbu budućnosti" (Kouzes & Posner, 1995.). Prilikom opisivanja vizije Greenleaf (1977.) koristi izraze kao što su "dalekovidnost" i "konceptualizacija". On kaže da lider koji služi "treba imati razvijenu sposobnost spoznaje nepoznatog i predviđanja nepredvidljivog". Sukladno tome, stvaranje strateške vizije organizacije ključni je zadatak svakog lidera.

Stvaranje vizije budućnosti karakteristika je po kojoj se razlikuju lideri i menadžeri (Kotter, 1990.). Vizija mora biti izazovna, inspirativna i osnažujuća (Bennis, 1997.). Ona ujedinjuje članove organizacije i inspirira na izvrsnost (Miller 1995.). Stvaranje izazovne vizije budućnosti pozitivno utječe na organizacijske promjene i transformaciju (Milles, 1997.). Kvalitetna vizija ne temelji se na "egocentričnim ambicijama" (mnogi tirani su također imali viziju), već u sebi sadrži sustav vrijednosti koji štiti i promiče organizacijski integritet, te istovremeno potiče "učenje i prilagođavanje" (Roswell & Barry, 1993.). Senge (1990.) naglašava kako je zajednička vizija presudna za stvaranje i održavanje "učee organizacije".

## ***Komunikacija***

Lideri moraju oblikovati i komunicirati svoju viziju. Neki istraživači smatraju da sveukupna djelotvornost lidera ovisi o razvijenosti odgovarajućih komunikacijskih umijeća. Djelotvoran lider mora biti sposoban iskazati misiju organizacije na uvjerljiv i inspirativan način.

Najvažnija obveza lidera u odnosu na viziju jest "obveza da ju svojim ponašanjem utjelovljuje na vidljiv i konzistentan način" (Snyder *et al*, 1994.). Shodno tome, vrednote koje lider prenosi na druge ljude svojim ponašanjem, daju viziji stvarni život (Melrose, 1997.). Nanus (1992.) to naziva procesom "personifikacije vizije". Isti autor smatra da proces uspostavljanja vizije nije dovršen dok svi dionici "instinktivno ne razumiju kamo je organizacija krenula i steknu visoku razinu zajedničke posvećenosti viziji" (Nanus, 1992.). Prije negoli prihvate liderovu viziju, ljudi moraju prihvatiti samog lidera (Maxwell, 1998.).

## ***Poštenje i integritet***

Prihvatanje lidera od strane sljedbenika uglavnom ovisi o njegovom karakteru. Zapravo, Bennis i Nanus (1997.) dokazuju kako se liderstvo, gotovo u cijelosti "odnosi na karakter". Pri tome je "poštenje" najvažnija kvaliteta karaktera za uspostavu kredibiliteta (Kouzes & Posner, 1993.).

Kvalitete "poštenje" i "integritet" gotovo da su sinonimi. Pa ipak, poštenje se više odnosi na istinitost i istinoljublje, dok se integritet više odnosi na usklađenost s nekim moralnim kodeksom (*The American Heritage Dictionary of English Language, 1992.*), te je blisko povezan s

etikom (Kerr, 1988.). Konceptija "liderstvo služenjem" mnogo obećava kao sredstvo za unapređenje etike u organizacijama (Giampetro, Meyer et al., 1998.).

Bennis (1989.) navodi kako su integritet, posvećenost, velikodušnost, skromnost, otvorenost i kreativnost najvažnije kvalitete pravih lidera. On pretpostavlja da neuspješno prakticiranje navedenih kvaliteta gotovo sigurno dovodi do lošeg liderstva. Clawson (1999.) smatra kako moralni temelji djelotvornog lidera proizlaze iz ovih suštinskih vrijednosti:

1. govoriti istinu,
2. ispuniti obećanje,
3. biti pravičan,
4. uvažavati svakog pojedinca.

U suštini, organizacije i ljudi koji u njima rade trebaju lidere s integritetom, lidere koji su dovoljno hrabri da ostanu iskreni u situacijama i okolnostima koje im mogu nanijeti štetu.

### ***Vjerodostojnost***

Poštenje i integritet osiguravaju uspostavu povjerenja među ljudima i nekoj osobi daju vjerodostojnost. Vjerodostojnost je "kvaliteta, sposobnost ili moć stvaranja povjerenja" (*The American Heritage Dictionary of English Language, 1992.*). McKenna (1989.) ukazuje da lideri trebaju imati tri suštinske kvalitete:

1. ulijevati povjerenje,
2. biti vjerodostojni,
3. biti kompetentni.

Vjerodostojnost je bitna kvaliteta dobrog lidera; to je način putem kojeg "lider zavređuje da mu ljudi vjeruju i da ga poštuju" (Kouzes & Posner, 1993.). Vjerodostojni lideri odlikuju se sposobnostima, vrednotama i osobinama koje ljudi cijene pa su stoga spremni slijediti ga s povjerenjem i posvećenošću (Ulrich, 1996.).

### ***Povjerenje***

"Povjerenje je korijen istinskog liderstva" (Martin, 1998.). Povjerenje se zasniva na poštenju, sposobnosti i karakteru osobe koja izaziva povjerenje (*The American Heritage Dictionary of English Language, 1992.*). Povjerenje je ustvari "volja stranke da vjeruje kako će druga strana ispuniti očekivanja bez primjene nadzora ili kontrole" (Mayer et al., 1995.). "Samo uz pomoć neposrednih interakcija možemo kod drugih ljudi razviti duboko uvjerenje da nam se može vjerovati" (Fairholm, 1994.).

Uspostava povjerenja ključan je čimbenik dobrog liderstva, a posebice liderstva služenjem. Kako bi u praksi mogli graditi povjerenje, lideri moraju stalno iskazivati integritet i brigu za

ljude (Shaw, 1997.). Prema De Preeu (1997.) "povjerenje raste tek onda kada ljudi vide da svoj osobni integritet lideri pretaču u organizacijsko poštenje". U pomanjkanju povjerenja, organizacijama dominira osjećaj straha koji smanjuje i ograničava produktivnost (Ryan & Oestreich, 1998.).

### ***Kompetencije***

Kompetencije lidera također su značajne za uspostavu povjerenja. "Poput svake druge osobe, i lideri moraju tijekom vremena iskazati kompetentnost na svojim radnim mjestima žele li održavati povjerenje u sebe" (De Pree, 1997.). Moderni lideri moraju posjedovati nova umijeća, znanja i sposobnosti kojima potvrđuju svoje kompetencije za izvršavanje zadataka. Bennis (1997.) je kao "tronožac" liderstva naveo sljedeće:

- kompetencije,
- pokretačka snaga.
- integritet.

Greenleaf (1977.) navodi kako "onaj tko zacrta cilj (viziju) mora u ljudima izazivati osjećaj povjerenja, budući da ljudi ne slijede lidera sve dok ne steknu vjeru u njegove vrednote i kompetencije". Slično tome Maxwell (1998.) ukazuje da "lider mora biti primjer drugima... po sposobnostima, integritetu i karakteru... ako želi izgraditi povjerenje". Stručno znanje, pouzdanost i drugi čimbenici kompetencija također utječu na interpersonalno povjerenje (Bennis, 1997.).

### ***Služenje***

"Prva i najznačajnija kvaliteta istinskog lidera odnosi se na služenje drugih" (Bagget, 1997.). Služenje s ciljem ostvarivanja viših ciljeva trebalo bi biti temeljna motivacija liderstva. "Sudbina lidera nije u tome da se njega služi, već obrnuto, da on služi druge" (Neuschel, 1998.). Služenje predstavlja suštinu liderstva. Služenje je u kontekstu liderstva "moralni imperativ" (Nair, 1994.). "Na kraju svega, lider uvijek bira između služenja i osobnih interesa, Nažalost, čini se kako je služenje mnogo rjeđi izbor." (Block, 1993.). Lider koji služi svoji sljedbenicima osigurava informacije, vrijeme, pozornost, materijal i druge resurse, te im kontinuirano pojašnjava svrhu organizacije koja njihovom radu daje smisao.

### ***Dobro gospodarenje***

Upravljanje s pažnjom dobrog gospodara važan je element liderstva (Nix, 1997.). Upravljanje obuhvaća upravljanje imovinom ili poslovima za drugu osobu (*The American Heritage Dictionary of English Language, 1992.*).

Upravljanje je usko povezano s kvalitetama povjerenja i služenja, te delegiranja odgovornosti jer se od lidera i sljedbenika očekuje da djeluju prema načelu "dobrog gospodara" (Block, 1993.). To uključuje "biranje odnosa partnera, radije negoli vladara i podanika". Također podrazumijeva "distribuciju vlasništva i odgovornosti" (Block, 1993.).

### *Modeliranje*

Modeliranje se odnosi na kreiranje modela ponašanja putem osobnog primjera što predstavlja značajnu komponentu liderstva služenjem. Covey (1990.) vjeruje kako je upravo modeliranje ("vođenje primjerom") temelj koji osnažuje liderov utjecaj. "Osobnim primjerom i zalaganjem lideri pokazuju put drugima." (Kouzes & Posner, 1995.). Modeliranje u velikoj mjeri utječe na organizaciju jer ju usmjerava prema ostvarenju vizije (Nanus, 1992., Snyder *et al.* 1994.). Svojim akcijama i reakcijama lideri utjelovljuju organizacijsku kulturu (Schein, 1992.). Budući da su odgovorni za uspostavu (odgovarajućeg, psihološki sigurnog - op. ur.) okruženja u organizaciji, moraju paziti "da svojim ponašanjem i posvećenošću demonstriraju etička načela koja nastoje institucionalizirati" (Bennis & Nanus, 1997.). Djelotvorni lideri usađuju vrednote u mnogo većoj mjeri svojim djelima negoli riječima (Malphurus, 1996.).

### *Vidljivost*

Želi li lider koji služi demonstrirati odgovarajuće ponašanje, tada ono mora biti vidljivo. Kvaliteta "vidljivost" se odnosi na prisustvo u javnosti, ponašanje i interakcije lidera sa sljedbenicima. "Vodstvo djelotvornog lidera koji služi je vidljivo... on vidljivo brine za druge ljude." (Cedar, 1987.). Sljedbenici se moraju osvjedočiti kako lideri "rade ono što su rekli da će raditi" (Kouzes & Posner, 1993.).

Lider koji služi uspostavlja odgovarajuću moć putem vidljivih interakcija sa sljedbenicima. Referentna moć, koju oni mogu koristiti, proizlazi iz kvalitetnih interpersonalnih odnosa. Tako primjerice Melrose (1995.) citira predsjednika uprave *Toro* korporacije koji kaže da "u svoj svakodnevni radni režim uključuje postupke koji ilustriraju ono što traži od drugih ljudi."

### *Predvođenje*

Predvoditi znači "otvoriti ili pripremiti (put)" ili pak "inicirati ili sudjelovati u razvoju ili stvaranju nečega" (*The American Heritage Dictionary of English Language, 1992*). Lideri trebaju biti "predvodnici, pioniri koji preuzimaju rizik, otvaraju nove puteve, kreiraju nove pristupe starim problemima, žive ispravne vrednote i uvjerenja koji usmjeravaju njihovo djelovanje" (Ulrich, 1996.). Lideri moraju biti inicijatori (Bennis, 1997., Ford, 1991., Sanders, 1994.). Bennis (1997.) je napisao kako se "liderstvo velikim dijelom oslanja na inovacije i nove

inicijative". Lideri imaju jedinstvenu pokretačku ulogu u organizacijskim i društvenim promjenama (Burns, 1978.).

Lideri koji služe moraju biti pioniri koji utiru nove staze. Oni moraju biti primjereni katalizatori promjena (Melrose, 1997.). Pored toga, lideri koji služe moraju biti sposobni donositi ispravne odluke (Miller, 1995.), staviti "sve na kocku", preuzeti rizik, izazove i demonstrirati hrabrost u djelovanju. "Lideri su predvodnici - ljudi spremni krenuti u nepoznato. Spremni su preuzeti rizike, uvoditi novine i eksperimentirati kako bi pronašli nove i bolje načine obavljanja poslova." (Kouzes & Posner, 1995.). Djelotvorna metoda kojom se ubija kreativno liderstvo je preveliko naglašavanje "upravljanja umjesto predvođenja" (Bennis, 1997.). "Budući da je ostvarivanje promjena jedna od funkcija liderstva, određivanje smjera tih promjena temeljna je uloga lidera" (Kotter, 1990.).

U velikom broju slučajeva uvođenje novina zahtijeva značajne troškove obzirom da promjene traže angažman kako ljudskog tako i financijskog potencijala; prilikom implementacije takvih promjena može doći i do konflikta (Ford, 1991.). Ljudi se prirodno opiru napuštanju sigurnosti poznatog radi upuštanja u nepoznato (Yukl, 1998.). Stoga "lideri trebaju 'imati hrabrosti'" (Sanders, 1994.). Pored toga, lideri koji služe moraju razviti sposobnost uvjeravanja kako bi pridobili ljude da ih slijede u novim smjerovima.

## *Utjecaj*

Utjecaj je važna komponenta djelotvornog liderstva. "Stvarna mjera liderstva je utjecaj - ništa više, ništa manje." (Maxwell, 1998.). French & Raven (1959.) definiraju "moć u smislu utjecaja, a utjecaj u smislu psihološke promjene". Posljedično tome, postoji neki trajni, recipročni odnos u kojem utjecaj stvara moć, a moć stvara utjecaj (Willer *et al.*, 1997.). Bass (1990.) ima slično stajalište:

Koncepcija utjecaja potvrđuje činjenicu da se pojedinci međusobno razlikuju po tome koliko njihovo ponašanje utječe na aktivnosti grupe. Kada se radi o utjecaju, uvijek postoji recipročni odnos između lidera i sljedbenika, odnos koji nije nužno obilježen dominacijom, kontrolom ili nametanjem poslušnosti od strane lidera. Sigurno je da lider ima veliki utjecaj na ponašanje članova grupe, kao i na aktivnosti grupe.

Postoji nekoliko kategorija u taktici utjecaja: uvjeravanje, inspiriranje, konzultacije, dodvoravanje, osobni apeli, razmjene (cjenkanje), građenje koalicija, prisila i pritisak (Yukl, 1998.). Yukl i Tracey su u jednom od svojih istraživanja otkrili da su racionalno uvjeravanje, inspiracijski apeli i konzultacije najdjelotvornije taktike utjecaja. Navedene nemanipulativne



metode su primjerene za lidera koji služi. Takvi su lideri utjecajni, no taj su utjecaj stekli na način koji je sve samo ne tradicionalan. Greenleaf (1977.) tvrdi:

Nova moralna načela, prema kojima sljedbenici slobodno i samostalno prihvaćaju liderov autoritet, polako ulaze u svakodnevnicu. Ta načela jasno ukazuju da lideri mogu zadobiti autoritet isključivo putem jasnog iskazivanja kvalitete služenja.

### *Uvjeravanje*

Uvjerljiva komunikacija je također važan element utjecaja u procesu liderstva. Prema Greenleafu (1978.) postoje tri alternative glede upotrebe moći:

1. prinuda,
2. manipulacija,
3. uvjeravanje.

Greenleaf nam dokazuje da je uvjeravanje:

...kritično umijeće liderstva služenjem. Lider koji služi je onaj koji ide naprijed kako bi pokazao put, stavio sve na kocku i preuzeo rizik. On je osoba koju drugi dobrovoljno slijede jer su uvjereni kako je liderov put i za njih pravi, vjerojatno bolji od onog kojeg bi sami mogli pronaći.

Greenleaf (1977.) nadalje dokazuje kako "liderstvo uvjeravanjem donosi pozitivne rezultate posebice u situacijama kada se ljudi mogu sami osvjedočiti u pozitivne promjene, radije negoli da im se one prisilno nameću". Moć koja proizlazi iz karaktera i uvjeravanja je "moć temeljena na načelima" (Covey, 1990.).

Lideri koji služe ne pokušavaju kontrolirati; umjesto toga oni s drugima dijele svoju mudrost i pokušavaju stvoriti razumijevanje (Lopez, 1995.). Lideri koji služe su "graditelji konsenzusa" (Crom, 1998.). Bennis (1997.) navodi kako lideri, "agenti promjena" najčešće koriste "moć vrijednosti" - jer oni predstavljaju i prenose vrijednosti dostojne uvažavanja. Lideri koji služe nesebično koriste moć kako bi unaprijedili organizaciju, a ne sebe (Neuschell, 1998.). Navedeno je dakle "etička upotreba moći" (Lopez, 1995.).

## *Uvažavanje drugih*

Lideri koji služe vidljivo uvažavaju, cijene, ohrabruju i skrbe za svoje dionike. "Lideri koji služe raduju se tuđem uspjehu" (Bagget, 1997.). Budući da žive u skladu sa svojim uvjerenjima, pospješuju pozitivne predodžbe, poklanjaju svoju ljubav i poticaje, oni u drugima inspiriraju nadu i hrabrost (Kouzes i Posner, 1993.). Takvo ponašanje odražava odgovarajuću, bezuvjetnu ljubav na radnom mjestu kojom se grade kvalitetni odnosi.

Kouzes i Posner (1993.) su uočili značajan novi trend u ponašanju menadžera - promjenu fokusa od sebe prema drugima. Prema Autryu (2001.) "liderstvo se ne odnosi na kontroliranje ljudi, nego na brigu za ljude". Iskazivanjem brige za druge i stavljanjem u prvi plan njihovih potreba i interesa, lider demonstrira empatiju i potiče uspostavu povjerenja (Bennis, 1997., Block, 1993., Greenleaf, 1977., Kouzes & Posner, 1993.).

## *Slušanje*

Slušanje predstavlja kritičan čin putem kojeg lideri demonstriraju uvažavanje i poštovanje prema drugima. Lideri koji služe uvijek su spremni saslušati ljude. Batten (1997.) je napisao kako lider koji služi "pita, sluša i čuje". Otvorenost lidera na inpute drugih utječe na stvaranje povjerenja između njega i sljedbenika (Bennis, 1997., Fairholm, 1998., Nanus, 1992.).

"Izvršni komunikatori su uvijek izvršni slušatelji" (Baggett, 1997.). Neki istraživači ukazuju kako bi se lideri trebali koristiti metodama aktivnog i participativnog slušanja koje unapređuju jasnoću komunikacije (Fairholm, 1998., Kuczmarski & Kuczmarski, 1995.). Lideri imaju koristi od slušanja jer uče dok slušaju (Bennis, 1997., Maxwell, 1998., Miller, 1995., Roberts, 1987.). Osim toga, slušanje je kritičan aspekt delegiranja i osnaživanja (Miller, 1995., Roberts, 1987.).

## *Poticanje*

Pored uvažavanja sljedbenika, lideri koji služe vjeruju u poticanje ljudi koje vode (Pollard, 1996.). "Lideri koji služe ohrabruju članove organizacije, pohvaljuju kada je to potrebno, i potiču na daljnje napredovanje" (Turner, 2000.). Nix (1997.) smatra da bi ljudi na radnom mjestu trebali vježbati "svrhovito poticanje". Posvećenost razvoju ljudi jedno je od ključnih obilježja liderstva služenjem (Spears, 1995., 1998., Turner, 2000.). "Učiniti da se ljudi osjećaju važnima" najbolji je način kojim lideri potiču na preuzimanje odgovornosti (Miller, 1995.).

## *Davanje ovlaštenja*

Davanje ovlaštenja i moći drugima proces je iskazivanja povjerenja (*The American Heritage Dictionary of English Language, 1992*). Navedeno predstavlja središnji element izvršnog

liderstva, posebno liderstva služenjem. "Lideri koji služe multipliciraju svoje liderstvo prenošenjem ovlasti i poticanjem drugih na vodstvo" (Wilkes, 1996.). Davanjem ovlaštenja naglašava se timski rad i prenošenje vrednote ljubavi i jednakosti. Da bi se to postiglo, lider mora "vući ljude naprijed, radije negoli da ih gura naprijed".

Uz pomoć ovlašćivanja stvaraju se kvalitetni lideri na svim organizacijskim razinama (Bennis & Nanus, 1997., Kotter, 1990.). "Mudri lider vodi druge tako da oni mogu voditi sami sebe" (Manz, 1998.). U svojoj suštini, liderstvo služenjem se odnosi na okretanje organizacijske piramide naopačke (Blanchard, 1997., Turner, 2000.). Miller (1995.) sugerira kako je zadatak lidera koji služe uspostava vizije i smjera, ali i delegiranje odluke o načinu ostvarivanja ciljeva. On međutim upozorava kako delegiranje nije abdikacija, već da obuhvaća povjerenje i odgovornost.

### *Podučavanje*

Lideri koji svoje suradnike nastoje uključiti i osigurati im dodatna ovlaštenja, u isto vrijeme moraju biti i učitelji (Ford, 1991.). Lideri iznose na vidjelo i razvijaju talente drugih (Bagget, 1997., Batten, 1997., Snyder *et al.*, 1994.). Oni oblikuju i mijenjaju "motive, vrijednosti i ciljeve sljedbenika putem svoje ključne uloge - učitelja" (Burns, 1978.). Kroz ulogu učitelja lideri stvaraju i održavaju učeće organizacije. "Lider mora učiti, a nakon toga podučavati načelima i vrijednostima kako bi sljedbenici mogli sami voditi." (Fairholm, 1998.).

### *Delegiranje*

Liderstvo služenjem uključuje "delegiranje odgovornosti i njegovanje participativnog liderstva" (Neuschell, 1998.). To podrazumijeva osiguravanje mogućnosti izbora i poticanje sljedbenika da preuzmu "vlasništvo" nad odgovornosti (Fairholm, 1997., Kouzes i Posner, 1993.). "Da bi zadovoljili više potrebe lideri koji služe dijele s drugima svoje odgovornosti i ovlaštenja" (Wilkes, 1996.).

Delegiranje osigurava sljedeće prednosti:

- unapređenje kvalitete odluka,
- podređeni su privrženi i odgovorni u odnosu na odluke,
- obogaćivanje poslova,
- lideri mogu bolje upravljati vremenom (Yukl, 1998.).

Prema Sandersu (1994.) "razina do koje lider delegira predstavlja mjeru njegova uspjeha". Lideri osiguravaju prostor za djelovanje drugima poklanjanjem moći, a ne njezinim zgrtanjem (Fiarmol, 1998., Kouzes & Posner, 1995., Melrose, 1997.). Argyris (1998.) dokazuje kako su delegiranje i prenošenje ovlasti u organizacijama još uvijek iluzija budući da direktori obično "miniraju" istinsko prenošenje ovlasti.

## Sažetak i model atributa liderstva služenjem

Literatura otkriva 9 funkcionalnih i 11 popratnih atributa liderstva služenjem. Ti atributi predstavljaju temelj za stvaranje početnog modela teorije liderstva služenjem. Pošto u ovom trenutku koncepciju liderstva služenjem podržava mali broj provedenih empirijskih istraživanja, svaki model koji pokušava oslikati teoriju postaje predmetom legitimnih kritika. Stoga je model koji se navodi u nastavku teksta jednostavna hipotetska konstrukcija iznesena s ciljem poticanja rasprava i analiza. "Radni model" je vrijedan zato što nam pomaže razumjeti, primijeniti, istražiti i razviti koncepciju liderstva služenjem.

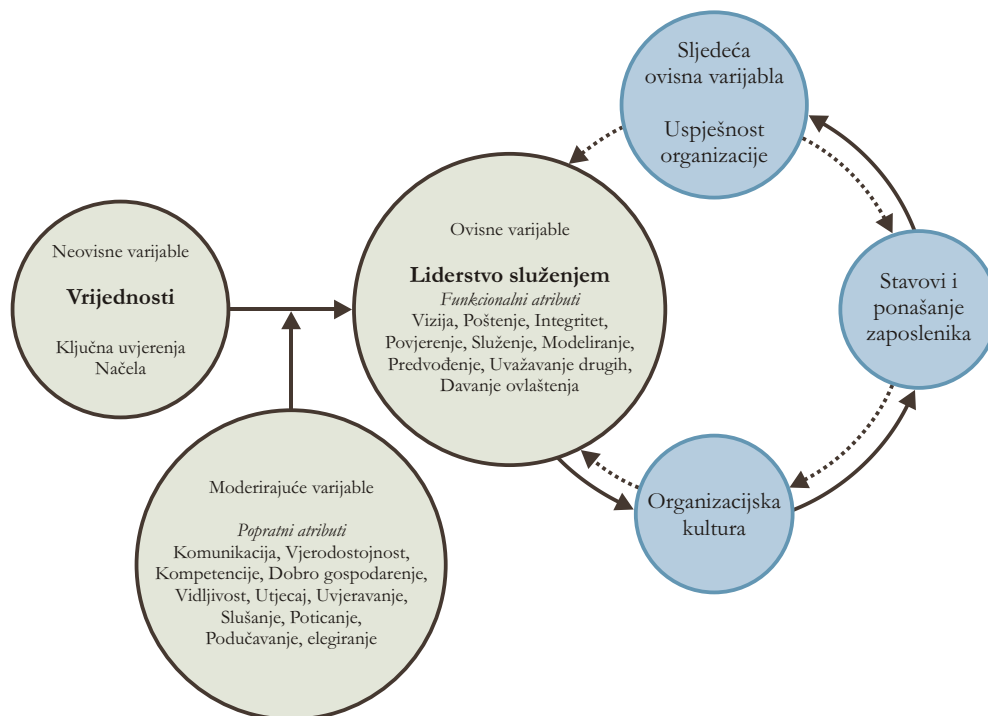
Kognitivna obilježja lidera polazna su točka u modelu liderstva služenjem. Mnogi autori dokazuju da obilježja liderstva služenjem izrastaju iz vrijednosti i ključnih uvjerenja pojedinog lidera. Prema Neuschelu (1998.) "*image* lidera ne čini njegovo površinsko ja nego zbir svih vrijednosti koje on demonstrira tijekom vremena". U modelu liderstva služenjem vrijednosti predstavljaju neovisnu varijablu budući da one tvore ključna uvjerenja koja nadalje određuju načela nekog pojedinca. Ovisna varijabla u modelu je manifestno liderstvo služenjem. Vrijednosti lidera se konkretiziraju posredstvom funkcionalnih atributa liderstva služenjem. Posljedično tome, funkcionalni atributi identificirani u prethodnom pregledu



Slika 1: Model 1 liderstva služenjem

literature predstavljaju podskup opisnika ovisne varijable te određuju oblik i djelotvornost liderstva služenjem. Pored toga, prethodno identificirani popratni atributi utječu na prevođenje vrijednosti u funkcionalne attribute. Stoga su popratni atributi moderirajuće varijable koje utječu na razinu i intenzitet funkcionalnih atributa. Model liderstva služenjem prikazan je na slici 1.

Model 1 promatra samo odnos između atributa lidera i manifestacije koncepcije. Pored toga, u modelu je liderstvo služenjem kontrolabilna varijabla koja utječe na organizacije. Posljedično tome, liderstvo služenjem na koncu postaje neovisna varijabla koja utječe na sljedeću ovisnu varijablu - a to je uspješnost organizacije. Međutim, posredničke ili interventne varijable, kao što su organizacijska kultura i stavovi zaposlenika, mogu utjecati na djelotvornost liderstva služenjem i imati snažan utjecaj na uspješnost organizacije. Na primjer, uspostavljeni sustav komunikacije u organizaciji može utjecati na proces služenja pozitivno ili negativno. Jednako tako, postojeće organizacijske vrijednosti mogu unapređivati ili ograničavati liderstvo služenjem. Može se dogoditi da u organizaciji postoje moćne osobe ili skupine koje utječu na liderstvo služenjem. Shodno tome, Model 2 kvalitetnije obuhvaća koncepciju liderstva služenjem (v. sliku 2.).



Slika 2: Model 2 liderstva služenjem

## Zaključak

Mnogi teoretičari i istraživači podupiru koncepciju liderstvo služenjem kao ispravnu metodu za moderno vođenje organizacija. Međutim, teorija liderstva služenjem nije još u potpunosti definirana i podržana dostatnim empirijskim istraživanjima. Postojeća literatura identificira 9 funkcionalnih i 11 popratnih atributa te koncepcije. Identificirani atributi stoga predstavljaju osnove za izgradnju modela liderstva služenjem koji pak predstavlja strukturalnu bazu za daljnja istraživanja i smjernice za praktičnu primjenu.

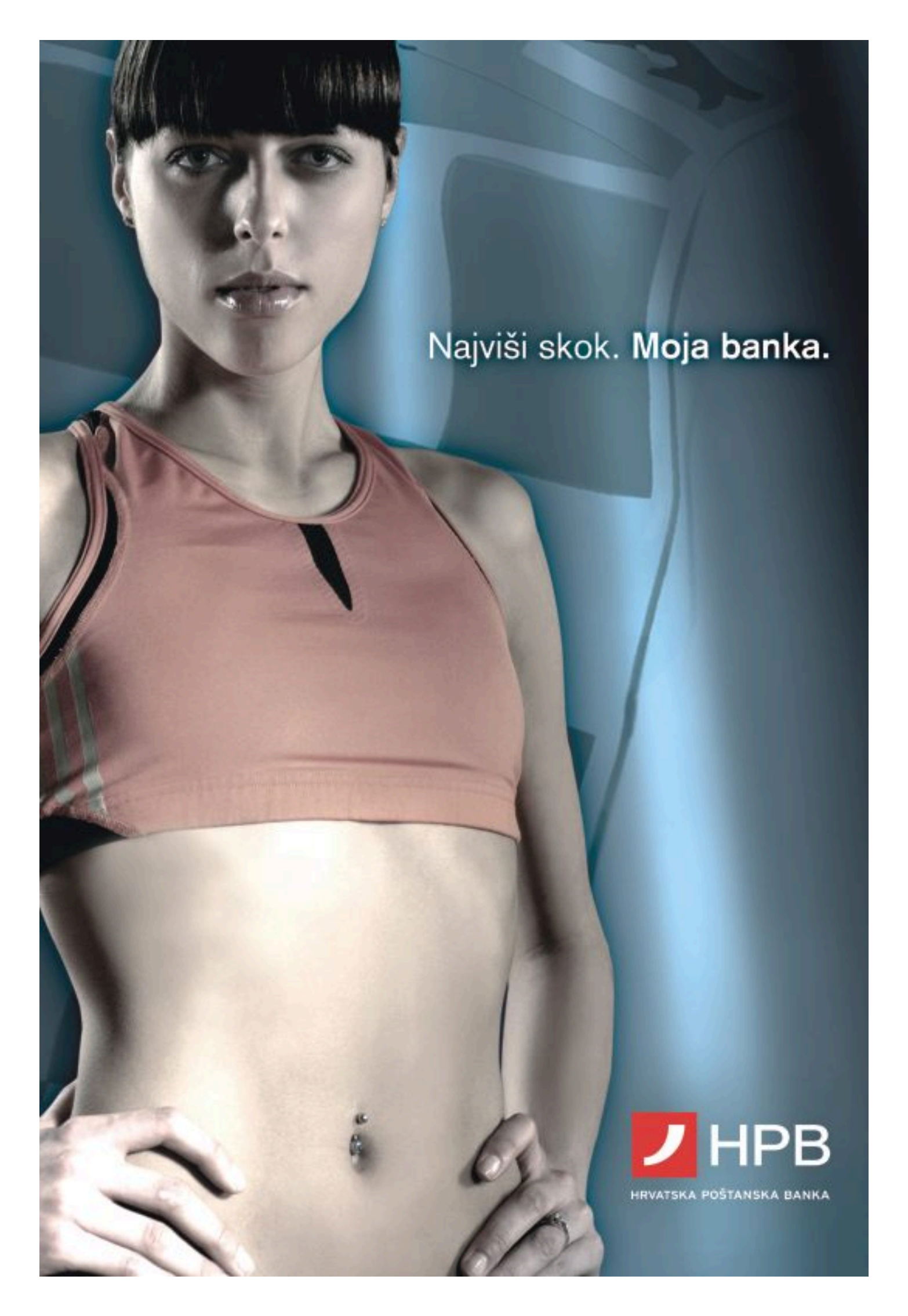
Liderstvo služenjem je koncepcija koja u sebi sadrži potencijal koji može promijeniti organizacije i društvo budući da potiče osobnu i organizacijsku transformaciju. "Postati lider koji služi od čovjeka traži angažman kako za unutarnje promjene tako i za promjene našeg vanjskog ponašanja (Fairholm,1997.). Kada bi se veliki broj pojedinaca transformirao u lidere koji služe, još bi veći broj ljudi od toga imao koristi. Liderstvo služenjem nudi priliku za duboke pozitivne promjene međuljudskih odnosa kako u poslovanju tako i u životu. To je koncepcija koja bi se u širokom opsegu trebala primjenjivati u organizacijama.

*Translated and reprinted by permission of Emerald Group Publishing Limited; all rights reserved.  
This article was originally published in Leadership & Organization Development Journal,  
Volume 23, Issue 3, 2002.*

 **Emerald ManagementFirst**



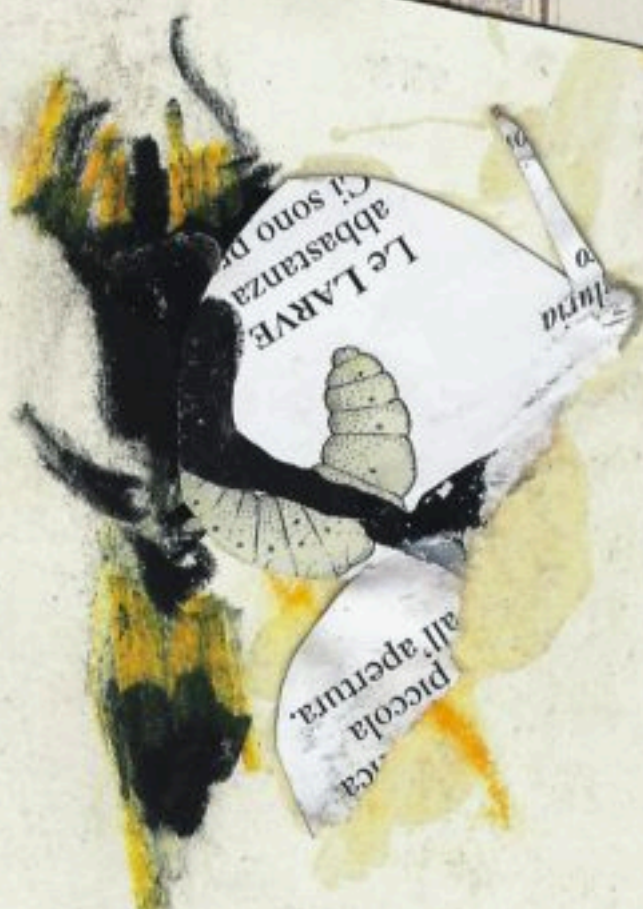
**Gregory A. Stone**, doktor znanosti,  
predavač na *Regent University School of Global  
Leadership & Entrepreneurship*, predsjednik  
uprave tvrtke *Strategic Dimensions*.



Najviši skok. **Moja banka.**



**HPB**  
HRVATSKA POŠTANSKA BANKA





Liderstvo

# O liderstvu služenjem

Stephen Covey

**N**ajdublji dio ljudske prirode je onaj koji tjera ljude - svakog od nas - da se izdignu iznad postojećih okolnosti i nadvladaju svoju prirodu. Ako možete na to apelirati, tada zahvaćate u potpuno novi izvor ljudske motivacije. Možda je to razlog zašto sam učenje Roberta Greenleafa o liderstvu služenjem smatrao tako izuzetno inspirativnim, tako poletnim, tako oplemenjujućim.

Prije mnogo godina zainteresirao sam se za pojam "*uspjeha*" - što je to uspjeh i kako se on definira. Mislim da "*uspjeh*" svatko želi i traži. No, pitanje je kako ga postići. To me je pitanje toliko okupiralo da sam se posve udubio u izučavanje literature objavljene u posljednjih 200 godina u potrazi za izgubljenom mudrošću prethodnih generacija. Pregledao sam doslovce stotine knjiga, članaka, bibliografija i otkrio jedan uznemirujući obrazac. Gledano unatrag, tijekom prvih 150 godina proučavana literatura je gotovo u cijelosti bila usmjerena na "*karakter*", na ono što bismo mogli nazvati *etikom karaktera*. Autori su pisali o tome kako razviti kvalitete integriteta, poštenja, hrabrosti, suosjećanja, doprinosa, odgovornosti, pravednosti. Po završetku tog perioda, zbog novih i jakih društvenih sila, naglasak se postupno pomaknuo od etike karaktera u nešto što bismo mogli nazvati "*etikom osobnosti*" koja se više usmjerava na tehnike nego na načela. Uglavnom, sve se svodilo na to kako izgledati uspješno izvana, uz malu ili nikakvu pažnju usmjerenu na ono što se događa iznutra.

Otkriće ovog pomaka motiviralo me da napišem knjigu "*Sedam navika uspješnih ljudi*". Ljude koji u prvi plan stavljaju etiku osobnosti, koji su usredotočeni na vanjsko, na tehnike i *image*, uspoređujem s drvetom slabih korijena. Takvo drvo neko vrijeme može dobro izgledati, ali se

ne može oduprijeti prvom vjetru ili kiši. Nasuprot tome, ljudi koji žive u skladu s etikom karaktera posjeduju snažne, duboke korijene poput stabala u veličanstvenim šumama sekvoja. Takvi ljudi pobjeđuju sve životne nedaće te uvijek nastavljaju rasti i razvijati se.

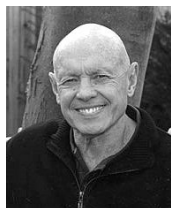
Opisano ponašanje često možete susresti u organizacijama ili kod pojedinaca. Osobno vjerujem u lidere koji se razvijaju "iznutra prema van", radije negoli "izvana prema unutra". Time želim reći kako smatram da bi vlastitu energiju u najvećoj mjeri trebali posvetiti razvoju našeg karaktera. Snaga karaktera je na prvi pogled drugima često nevidljiva, poput korijena koji podržava veliko stablo. Samo ako njegujemo korijenje možemo očekivati i plodove. U slučaju negovanja karaktera, drugi ljudi će nam vjerovati, te će time naš utjecaj i rezultati rasti.

Širom svijeta danas se događaju velike promjene. Vjerujem da se korijeni tih promjena mogu pronaći u dvije moćne sile. Jedna od njih je dramatična globalizacija tržišta i tehnologija. Plimni val tih promjena, na vrlo pragmatičan način, osnažuje utjecaj druge sile: bezvremenskih, univerzalnih načela koja su upravljala i uvijek će upravljati svim oblicima trajnog uspjeha. Posebno se to odnosi na ona načela koja daju "zrak" i "život" stvaralačkoj snazi ljudskog duha koji zapravo *stvara* vrijednosti na tržištima, u organizacijama te najznačajnije, u životima pojedinaca.

Koncepcija "*liderstvo služenjem*" jedno je od tih temeljnih, bezvremenskih načela. Uvjeren sam kako će se važnost ove koncepcije nastaviti dramatično povećavati. U situaciji kada s manje resursa morate proizvoditi više i brže nego ikada ranije, osnaživanje ljudi predstavlja jedinu održivu metodu. A kultura visokog povjerenja i šefova koji se pretvaraju u sluge i učitelje jedini je način da doista "osnažite ljude".

Lidere trebamo podučiti kako osnaživanje uz pomoć koncepcije "liderstvo služenjem", implementirano u praksi, a ne u riječima, predstavlja odlučnu točku razdjelnicu između trajnog uspjeha neke organizacije ili njena eventualnog nestanka. Poput veličanstvenih sekvoja u Kaliforniji, djelotvorni ljudi teže prema izvrsnosti. Svoju snagu oni crpe jedni od drugih, a da pritom ostaju snažni pojedinci koji nikada ne prestaju rasti.

*Tekst je uređen prema predgovoru knjige *Insights on Leadership* i objavljen u suradnji s Gentic d.o.o, ovlaštenim zastupnikom FranklinCovey, jedne od vodećih svjetskih organizacija za poslovni razvoj. Za više informacija o treninzima i kompaniji možete pristupiti web stranici [www.franklincovey.hr](http://www.franklincovey.hr)*  
Uredila: Dubravka Mirković



**Stephen R. Covey** u javnosti je poznat kao jedna od najutjecajnijih osoba u Americi. Cijeli svoj život ljudima ukazuje na univerzalne istine: da svaka osoba uistinu može upravljati vlastitom sudbinom ako svoje djelovanje temelji na dubokom, jasnom vodstvu prema univerzalnim načelima. Autor je bestselera *7 Habits of Highly Effective People*.



DOMAĆA KNJIGA

STRANA KNJIGA

MULTIMEDIJA

GIFT SHOP

DJEČJI ODJEL

# PROFIL MULTIMEDIJALNE KNJIŽARE

**MEGASTORE ZAGREB**

BOGOVIĆEVA 7

**STORE ZAGREB**

BRANIMIR CENTAR

**SUPERSTORE RIJEKA**

TOWER CENTAR, 4. KAT

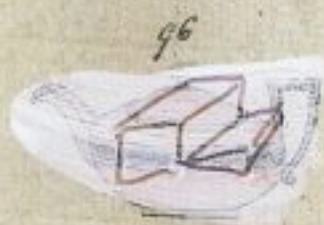
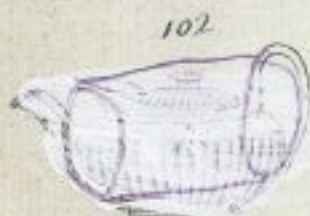
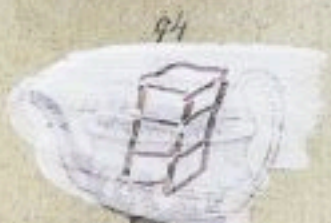
**SUPERSTORE SPLIT**

JOKER CENTAR, 2. KAT

**STORE SLAVONSKI BROD**

SUPERNOVA CENTAR





Studija slučaja

# Sinkronicitet: Unutarnji put liderstva

Joseph Jaworski

## Pripreme

Svi smo proživjeli te savršene trenutke kada na gotovo nevjerojatan način sve dolazi na svoje mjesto, kada nas događaji - koji se ne mogu predvidjeti, a kamoli kontrolirati - na neki način vode našim putem. Pojam koji najbolje opisuje ono što se događa u takvim trenucima jest "*sinkronicitet*". U svom klasičnom djelu "Sinkronicitet: načela nekauzalnog povezivanja", C.G. Jung definira pojam kao "smislenu koincidenciju dva ili više događaja koji su povezani nekim dubokim smislom, a ne slučajem". U tijeku tih predivnih trenutaka kao da nam pomažu neke nevidljive ruke. Moja osobna potraga za razumijevanjem sinkroniciteta proizašla je iz niza životnih događaja koji su me vodili na putu unutarnje transformacije.

Bio je listopad 1973. godine, a ja sam tada imao 39 godina. Afera *Watergate* izbila je u javnost u rujnu prethodne godine. Bilo je to vrijeme u kojem sam živio "dobar život". Premda sam događanja u aferi *Watergate* pratio iz prilične blizine, za mene su ona bila prije neka "buka u pozadini" nego bilo što drugo. Svu pažnju sam tada usmjerio na vođenje odvjetničke tvrtke u *Houstonu*, Teksas, koja je ubrzo počela djelovati u međunarodnim okvirima.

Krajem listopada iste godine general Alexander Haig, šef osoblja predsjednika Nixona, nazvao je mog oca Leona Jaworskog ("Pukovnika") i rekao mu da želi s njim razgovarati o preuzimanju mjesta specijalnog tužitelja.

Sljedećeg jutra otac je odletio u Washington gdje je prihvatio ponuđeni posao uz traženo jamstvo potpune neovisnosti u istražnom procesu i zagarantirano pravo da u slučaju potrebe izvede Predsjednika na sud. Tijekom narednih mjeseci otkrio je zastrašujuće dimenzije afere *Watergate* koje je želio podijeliti s osobom od punog povjerenja, a to sam bio ja, njegov sin. To je iskustvo potpuno promijenilo moj život.

Pukovnik me je nazvao na telefon neposredno pred Božić. Ozbiljnim glasom me je upozorio kako želi sa mnom razgovarati, ali ne preko telefona. Stoga me zapitao da li bih mogao nekoliko dana tijekom praznika provesti s njim na obiteljskom ranču.

Naš ranč se smjestio između malog tekšaškog sela *Wimberly* i *Austina*, na adresi Ranch Road 12. Pukovnik je to zemljište kupio krajem četrdesetih godina, nakon povratka iz rata, plativši ga trideset dolara po jutru. Tih prvih pet godina, od moje četrnaeste do osamnaeste godine, preko ljeta i za vrijeme praznika vrijeme sam provodio na ranču pomažući ljudima u čišćenju zemljišta. Pukovnik bi nam se često pridružio budući da mu je pretvaranje šikare u predivni park donosilo osjećaj posebnog zadovoljstva. Nešto kasnije, cijela se obitelj uključila u posao što je sjeću cedrovih stabala, čupanje suhих panjeva i paljenje šikare pretvorilo gotovo u ritualni obred. Ranč je bio Pukovnikovo "svetište", mjesto na kojem je bistrio um i prikupljao energiju.

Nakon njegovog poziva odmah sam se spremio i otputovao u Teksas. Na putu sam stalno razmišljao o njegovom glasu u telefonskoj žici; koliko je dubok i ozbiljan bio. Zanimale su me informacije o tijeku istrage u Washingtonu posljednjih nekoliko tjedana.

Kada sam te večeri stigao na ranč, Pukovnik je izgledao umorno, pa smo nakon večere razgovarali o neobaveznim temama i o biznisu s konjima. Sljedeće jutro, nakon doručka, u džip smo ukrali svu potrebnu opremu - pile, sjekire, pijuk, puno hladne vode, voća i nekoliko piva. Oko sedam i trideset krenuli smo u našu "džunglu" kako ju je Pukovnik volio nazivati. Nekoliko sati bez prestanka smo rušili stablo cedra da bi nakon toga uzeli podužu stanku.

Dok smo sjedali na tlo ispod drveta, Pukovnik mi je počeo iznositi misli koje su mu se motale po glavi. "Preslušali smo trake. Predsjednik je u sve ovo uronjen do grla." Dok je govorio glas mu se podigao, a oči zasjale. Ustao je, otišao do džipa, izvukao smeđu omotnicu i dobio mi je: "Evo, pogledaj." Počeli smo čitati transkripte. Dio o kojem je Pukovnik govorio odnosio se na danas poznati razgovor od 21. ožujka 1973. između Nixona, Deana i Haldemana. Kao što mi je otac i rekao, u transkriptima se nalazio dio u kojem Nixon podučava Haldemana o načinu na koji se može lagati pod zakletvom, a da se ne počini krivokletstvo. Po mojem mišljenju, sadržaj transkripta je bio sasvim dovoljan da porota, izvan svake sumnje, osudi Predsjednika za sudjelovanje u zavjeri. Odmah mi je bilo jasno da je Nixon do grla umiješan u aferu.

Misli su mi tada odlutale u prošlost, podsjetivši me na mnoge Nixonove nastupe koje sam pratio putem televizije, u kojima je Amerikancima govorio o aferi *Watergate* uvjeravajući ih

kako je sve skupa napuhano od strane medija te kako on nije umiješan. U transkriptima sam upravo upoznao pravog Richarda Nixona čija je izdaja Ustava i bezumna zloupotreba moći izazvala bol u mojem želucu te nasumične izmjene osjećaja odvratnosti i mržnje. Osjetio sam strah za zemlju, strah koji je proizišao iz spoznaje da nas je vodio čovjek bez karaktera. Kako je moguće da se osoba bez morala i etičnosti uspane do najviše pozicije u najmoćnijoj naciji u svijetu? Kako se to moglo dogoditi? Tko je za to bio odgovoran? Što moramo učiniti da se tako nešto ne ponovi?

Teško mi je opisati osjećaj prezira koji sam nosio u sebi tijekom narednih tjedana i mjeseci, kada bih na televiziji promatrao kako Predsjednik laže. No, iako sam bio razočaran s našim najvišim političkim vodstvom, osjećao sam da i svi mi osobno snosimo dio odgovornosti za događaje u Washingtonu. Jednostavno rečeno, dobili smo ono što smo zaslužili. Tada sam počeo razmišljati o ulozi koju bi obični građani poput mene trebali imati u životu jedne zemlje.

*Watergate* je dokazao da američki ustav funkcionira te da, kao što je to rekao Pukovnik: "Nitko, apsolutno nitko, nije iznad zakona." No, nacionalna tragedija iz te godine ostavila je duboki trag na većinu Amerikanaca i mene osobno. Pitanje o tome hoće li i jedan predsjednik ikada više imati puno povjerenje naroda ostalo je visjeti u zraku. Nadalje, situaciju sam promatrao ne samo kao problem političkog, već institucionalnog liderstva općenito. Počeo sam se baviti samoosnažujućim problemima s kojima se danas suočavamo: beskrupuloznim liderima koji zloupotrebljavaju svoju moć i lijenim građanima koji zapravo izazivaju takvo ponašanje. Osjetio sam duboku zabrinutost i stvarni osjećaj osobne odgovornosti za postojeće stanje. No, više od svega me je smetao osjećaj bespomoćnosti glede ostvarenja trajnih promjena. Na koji način se možemo suočiti s navedenim problemom i doista nešto promijeniti?

Sjeme je tada bilo posijano, za ključnu promjenu koja će moj život okrenuti u posve novom smjeru. No, trebale su proći mnoge godine prije negoli sam razvio sposobnost da tom sjemenu dopustim rast.

U vrijeme afere *Watergate* već sam se trinaest godina bavio odvjetništvom. Prema svim postojećim standardima predstavljao sam oličjenje uspješnog čovjeka; oženjen s Fran, mojom ljubavi iz srednjoškolskih dana, s kojom sam imao prekrasnog sina. Naša je obitelj imala sve što se poželjeti može: dobro plaćen posao i uspješnu karijeru, veliku i udobnu kuću u otmjenom dijelu grada, sva materijalna dobra koja smo mogli poželjeti, zdravog i naprednog jedanaestogodišnjeg sina, mnoštvo prijatelja i divnu, veliku obitelj u Houstonu. Bio je to život iz bajke. Sve dok je trajao.

Sve do 1970. godine poslovanje odvjetničke tvrtke je tražilo da ja i moje kolege odlazimo na česta i duga putovanja izvan Houstona. Radili smo na parnicama koje su nas vodile na istočnu i zapadnu obalu, te u inozemstvo. Pored toga, sastanke uprave redovno smo održavali na egzotičnim i zabavnim mjestima. Na neki smo način nastojali produžiti "dobra vremena" i druženje iz studentskih dana na *University of Texas*.

U to sam vrijeme surađivao sa skupinom mladih i sjajnih odvjetnika parničara. Neki od njih su doista bili najbolji u državi - istinski talenti. Prolazili smo kroz teške parničke procese, naporno radili, proslavljali svoje uspjehe i družili se s prijateljicama u svim mjestima koje smo obilazili. Sve je to predstavljalo životni stil toga vremena o kojem sam tada malo razmišljao. Prestiž i čast su tražili uspješnost u svim tim sferama života, a većina suvremenika je podržavala takvo ponašanje.

Gledajući unatrag na te godine, danas mi je teško shvatiti na koji sam način, u nedostatku koherentnosti i središnje točke, uspijevao održavati svoju fragmentiranu egzistenciju. Vodio sam potpuno zamagljen život - skakao s jedne na drugu aktivnost bez trenutka predaha u kojem bih zastao i promislio o tome kuda idem u svom životu.

Kao i za mnoge druge ljude, kraj iluzije naišao je u obliku osobne krize

U to sam vrijeme smatrao da živim sjajnim životom. Međutim, život zapravo uopće nisam poznavao, budući da je sličio na *Disneyland* - nestvaran, uskogrudan, potpuno predvidljiv, te uglavnom lišen bilo kakvog smisla.

Kao i za mnoge druge ljude, kraj iluzije naišao je u obliku osobne krize.

1975. godine, u 41. godini života, svijet u kojem sam živio iznenada je nestao. Produljeni vikend uoči Dana zahvalnosti proveo sam u lovu na ranču, u društvu Pukovnika i nekih poslovnih partnera. Po povratku u Houston u nedjelju navečer, dočekala me je Fran i rekla: "Sjedni, moram ti reći nešto jako važno." Nastavila je nakon što sam je poslušao: "Joe, želim razvod. Postoji drugi čovjek u mojem životu." Njezine su me riječi potpuno šokirale.

"Želim da još večeras napustiš kuću", nastavila je Fran u istom tonu. Kroz maglu sam osjetio kako me preplavljuju osjećaji ljutnje, zbunjenosti, izdaje i straha. Nevjerica i očaj. Moj brak od dvadeset godina je bio gotov. Točka.

Spakirao sam stvari u torbe i odvezao se u motel *Howard Johnson* na međudržavnoj autocesti. Što dalje to bolje - osjećao sam se poniženim i nisam želio da me itko vidi. Bio sam očajan i sâm. Nisam samo izgubio suprugu i sina, cijela slika o mom životu u tom je trenutku uzdrmana. Kao da je netko uzeo čekić, udario po njoj i smrskao ju u tisuće komadića.

U danima nakon odvajanja, kao i kasnije nakon razvoda, odlazio bih u ured i obavljao svoj dnevni posao. No, rano ujutro i kasno navečer ostajao bih sam, u mislima o sebi. Nije mi se svidjelo ono što sam vidio. Kako sam sve više dolazio u dodir sa samim sobom i svojim osjećajima, bol zbog gubitka bi se naglo razvila u meni te bi zatim izbila na površinu. To se je obično događalo dok sam čitao ili pisao, ponekad dok bih upravljao automobilom i duboko razmišljao, ili pak šetao prirodom. Uvijek iznova bih udario u dno, a emocije bi iz mene potekle prema van.



Joanie, moja starija sestra, jako je dobro znala u kakvom sam stanju. Jednog dana nakon povratka s posla, u kući sam pronašao mali paketić, zamotanu knjižicu Hughha Prathera *Poruke upućene samom sebi*. U paketiću sam pronašao Joanino pismo u kojem mi poručuje kako se nada da će mi knjiga možda pomoći. Počeo sam čitati iste večeri i nisam prestao sve dok nisam došao do kraja. Narednih sam dana sve ponovio, prolazeći iznova kroz poglavlja knjige u kojima je autor opisivao promišljanja osobe koja je krenula u otkrivanje samoga sebe. Autor je pokušavao shvatiti tko je, zašto je krenuo na putovanje, te o kakvom je putovanju uopće riječ. Iz teksta sam uspijevao shvatiti kako je svakodnevno pisanje bilješki pomoglo autoru da si pojasni situaciju u životu, te kako je na temelju tih uvida stvorio neku vrstu osobne terapije.

I sâm sam na sličan način počeo praviti bilješke na komadićima papira. Kasnije bih se vraćao na njih i iščitavao odlomke koje sam mjesecima ranije napisao. Iznenadio bih se kada bih shvatio koliko se tijekom vremena mijenjam, te na koji se način određeni obrasci ponašanja odvijaju u mom životu. Ponekad uopće ne bih gledao unatrag. Sam proces razmišljanja ili spontanog zapisivanja osjećaja koje sam proživljavao veoma mi je pomagao, unoseći red u moje misli i neki posebni sklad u moju svijest. Pored toga, donio mi je smirenost i razumijevanje kakvo nisam pronašao ni u jednoj drugoj aktivnosti.

Kupio sam dnevnik s praznim listovima kako bih ta razmišljanja uvijek mogao zapisati i čuvati pored sebe. "Dijalozi sa samim sobom" postali su mi tijekom vremena vrlo dragocjeni. Usamljenost se pretvorila u neku vrstu čistilišta koje mi je usred krize jako trebalo. Kad se danas osvrnem na ta vremena, shvaćam da sam u tim trenucima tihog dijaloga - u praznini - stekao značajne uvide koji su me kasnije vodili prilikom donošenja važnih odluka o svom životu.

Kako su mi misli postajale jasnije, počeo sam se spontano rješavati bola iskrenim i dubokim plačem. Plakao sam zbog gubitka svoje obitelji, ali i zbog nepromišljenog života kojeg sam vodio. Rješavao sam se sve te nagomilane boli prikupljene tijekom mnogih godina i vjerojatno po prvi puta proživljavao istinske emocije. Kao odrasla osoba nisam zaplakao sve do razvoda, osim zbog Mikea, sina moje sestre koji je poginuo u prometnoj nesreći. Mike je bio vrlo povezan s Pukovnikom koji je u njemu pronašao novu priliku da na pravi način odgoji sina. Mnogo je vremena provodio s Mikeom, slušao ga, grlio i govorio mu koliko ga voli i koliko mu je stalo do njega. Mikeova smrt gotovo je uništila oca. Upao je u emocionalnu krizu od koje se godinama nije oporavio. Nakon nesreće morao sam na sebe preuzeti sve poslove budući da Pukovnik nije mogao ništa raditi. Stoga nisam imao mnogo vremena za emocije. Tek se jednom prilikom nekoliko suza otkotrljalo niz moje lice. No, one nisu dolazile iz dubine moje duše.

U danima i mjesecima nakon odvajanja i razvoda postupno sam se počeo otvarati prema osjećajima. Svaki dan mi je bio dragocjen. Prije tog iskustva život nikada nisam doživljavao na takav način. Godine su prolazile u magli, tek s ponekim usponom ili padom. Iako je bilo i lijepih trenutaka, na nekoj sam razini bio svjestan da vodim mediokritetski život. Nakon životnog brodoloma situacija se promijenila. Iskustva su mi iznenada promijenila intenzitet,

čvrsto se utiskivala u pamćenje, čak i onda kad to nisu bili neki veliki događaji već jednostavne situacije, poput susreta s djetetom koji je hranio golubove na malom zelenom trgu, jednog jutra u Parizu.

Počeo sam tada češće razmišljati o svom životu, kuda idem, te što od njega zapravo očekujem. Osim što sam pisao dnevnik, mnogo sam čitao i duboko razmišljao o filozofskim i osobnim temama. Na putovanjima sam često razgovarao s ljudima, s mojim vršnjacima ali i sa starijima, pokušavajući otkriti jesu li osjećaji koje sam počeo gajiti poznati i drugima. Otkrio sam kako većina mojih vršnjaka, izvanjski gledano "uspješnih ljudi", osjeća da imaju sve što žele u materijalnom smislu, ali da zapravo uopće ne žive. Osjećaju da nisu istinski slobodni, da žele nešto promijeniti, dati doprinos zajednici, te da ih, usprkos tome, strah i potreba za dodatnim gomilanjem materijalnih dobara sprečavaju da ostvare svoje namjere. Svi su oni ustvari govorili o potrebi "imati", a ne o potrebi "biti". Otkrio sam kako se ljudi zapravo ne boje umiranja; već se boje da nikada neće živjeti, da nikada neće shvatiti višu svrhu svog života te da nikada neće zakoračiti u nju, ili barem pokušati nešto promijeniti na ovome svijetu.

U godinama koje su uslijedile shvatio sam kako je to razdoblje ustvari predstavljalo početak mog novog životnog putovanja, putovanja koje je započelo duboko u meni. Tada to još nisam znao, da je to bilo vrijeme otvaranja i kretanja potpuno novim putem, drugačijim od prethodnog, koje je podrazumijevalo potpuno novi način postojanja. Suštinski životni elementi veoma su se razlikovali od prethodnih. Umjesto da život kontroliram, konačno sam naučio što to znači dopustiti životu da kroz mene teče. Odustajanjem od kontrole u mojem su se svijetu počeli pojavljivati znatno intenzivniji usponi i padovi, a ja sam se osjećao u većoj mjeri ugrožen nego ikada ranije. No, opisana vrsta ranjivosti sukladna je s putem o kojem pišem - s putem koji nam se otkriva dok njime napredujemo. Zapravo, u tom trenutku mi sve ovo nije bilo baš sasvim jasno i razumljivo. Tek se je s protekom vremena postupno pojavilo dublje razumijevanje, kao kada vadite kutiju iz kutije.

Knjiga *Galeb Jonathan Livingston*, autora Richarda Bacha najviše mi je pomogla na tom putu. Na sam spomen naziva te knjige odmah se sjetim osjećaja koji su se u meni javili dok sam je prvi puta čitao. Putovao sam autocestom od Houstona prema Austinu na poslovni sastanak. Odjednom se u meni javio snažan poriv da stanem na parkiralište i započnem čitati knjžicu. Čitajući, razmišljao sam kako je autor uspio sjajno obuhvatiti univerzalne istine i spojiti ih u tekst.

"Onaj tko uspije slomiti okove svojeg razmišljanja, slomit će i okove svoga tijela" jedna je od istina koje je izrekao Jonathan u knjizi. Čim sam ju pročitao osjećao sam kako bi mogla vrijediti i za mene. Iako je zvučala poput lijepe fikcije, znao sam da je istinita.

Jonathan je znao da istinska sloboda zahtijeva prekidanje lanca konformizma. Knjiga je pričala o sili koja ga je potaknula na učenje, o dodiru s onim najvišim u nama i težnji da se taj doticaj uvijek iznova ostvari. Radi se o izdizanju iz neznanja i otkrivanju sebe kao bića izvrsnosti, inteligencije i kreativnosti. Radi se o otkrivanju naše više svrhe u životu, o onome što sam žarko želio otkriti u sebi. Zašto sam zapravo ovdje? Zašto živim i koja je moja zadaća?

Zapravo se radi o prevladavanju dosade, straha i ljutnje. Radi se o pronalaženju sposobnosti za nove načine poimanja, onom što Jonathan naziva "jednostavna telepatija", načelu koje potvrđuje da je život više od jednostavne prehrane, borbe za preživljavanje ili borbe za moć. Radi se o *vizualizaciji*, procesu u kojem zamišljamo sebe u našim snovima onakvim kakvim bismo željeli biti - o tome da u svom umu osjetimo i dotaknemo tu drugačiju stvarnost. Radi se o nadvladavanju straha od učenja i straha od susreta s božanskim u sebi.

Znao sam da moram biti slobodan kako bih doista bio svoj i ostvario svoje najviše "ja", te da mi se ništa ne može ispriječiti na putu ako to doista želim. Sloboda je dostupna svakom čovjeku koji ju želi otkriti, a dostiže se promjenom razine svijesti ili načina razmišljanja o sebi. Ako ju ikada osjetimo, ako ju doista doživimo, tada ćemo nastaviti pokušavati kako bi konačno otkrili neograničene mogućnosti u sebi.

Osamljenost me je potaknula da počnem razmišljati o višoj svrsi mog života, kao i o tome što zapravo od njega tražim. Shvatio sam da želim proširiti svoj svjetonazor i možda doprinosti široj društvenoj inicijativi, a ne samo svom malom, uskom odvjedničkom okruženju. Što sam više o tome razmišljao, sve sam više shvaćao da mi je do toga doista stalo. Pa ipak, otkrio sam da se bojim istupiti iz svog "malog plemena", iz svog uskog i poznatog kruga. Plašio sam se preuzeti rizik i ući u nešto nepoznato. Najvažnije od svega, plašilo me da usprkos svemu, ništa neću uspjeti promijeniti. Budući da sam se jedva uspijevao nositi s problemima razvoja odvjedničke tvrtke i procesnog prava, smatrao sam da nisam osposobljen dokučiti probleme s kojima se suočava čitava zajednica ili društvo. Činilo mi se da nemam snage ostvariti nešto tako veliko, te sam stoga oklijevao. Osjećao sam se nesposobnim, bez kvalitetnih veza i kontakata izvan vlastitog uskog kruga djelovanja. Nisam poznavao ljude s kojima bih o svemu mogao razgovarati, već samo odvjednike, što je u meni konstantno stvaralo osjećaj izoliranosti.

Tijekom vremena sam počeo osjećati kako je "*povezanost*" ključni princip organizacije univerzuma, mnogo važniji od onog koji se odnosi na "stvari" i "stvarnost". Sve sam više uviđao da nam u kontekstu liderstva baš to nedostaje - novi način razmišljanja, nova paradigma. Kada govorimo o fenomenu liderstva tada uvijek govorimo o tome što lideri *čine* - o stilu i funkciji liderstva - a da pri tome malo ili uopće ne naglašavamo *sušstinski* aspekt liderstva.

Jednoga dana, dok sam gutao svu moguću literaturu na temu liderstva, u pismu mi je pristigla jedna brošura, esej Roberta Greenleafa "*The Servant as Leader*". Pojam "lider koji služi" na kojeg sam u tekstu naišao snažno je utjecao na mene. Sama ideja o koncepciji "liderstvo služenjem" potpuno me je zapanjila te ju nikako nisam mogao izbrisati iz uma. Osjećao sam da je netko iznenada razbistrio leće moje percepcije, omogućivši mi da razumijem problem s

Onaj tko uspije  
slomiti okove  
svojeg razmišljanja,  
slomit će i okove  
svoga tijela

kojim sam se već dugo vremena borio. Također mi se činilo kao da su u meni ponovno probuđena davna sjećanja, kao da me Greenleaf uzeo za ruku i otvorio mi pute u te davno zaboravljene prostore. Danas, devetnaest godina kasnije, još se uvijek nalazim na tom istom putu.

Jedina primjerena  
vlast za novo doba  
je ona koja  
obogaćuje, koja  
osnažuje ljude  
umjesto da ih tlači i  
ponižava

U tom eseju Greenleaf prihvaća osnovno stajalište te postavlja novi okvir uz pomoć kojega možemo bolje razumjeti unutarnju dinamiku liderstva. Prema Greenleafu, suština liderstva izvire iz prirodne želje da služimo jedni druge, te da služimo nečem višem od nas samih, nekoj višoj svrsi. Prema našem tradicionalnom načinu razmišljanja "liderstvo služenjem" zvuči kao oxymoron (retorička figura koja sadrži kontradikcije - op. prev.). No, u svijetu odnosa, u kojem je povezanost glavni organizirajući princip univerzuma, koncepcija postaje savršeno smisljena, vrlo moćna i u isto vrijeme potpuno prirodna. Počeo sam shvaćati kako sam naišao na ključni dio slagalice s kojom sam se tako dugo borio.

Sve je u meni govorilo da moram negdje otputovati kako bih na miru promislio o svemu što mi se događalo, kako bih mogao dokučiti "*Ono što pokušava nastati*".

Naoružan tim idejama početkom sljedeće godine krenuo sam na duži odmor u planine *Steamboat Springs, Colorado*, kako bih vježbao umijeće samovanja i razmotrio nagovještaje i enigme s kojima sam bio suočen.

Svakoga jutra ustajao bih neposredno prije zore, popio voćni sok, istegnuo se i krenuo na dugo, lagano trčanje u planinu. Nakon povratka, tuširanja i doručka, uputio bih se do mjesta na kojem bih proveo dan u pisanju i razmišljanju. Kada bih do njega stigao, osjećao sam se potpuno sâm, kao da se nalazim na vrhu svijeta. Teren je bio okružen zelenilom i netaknutom šumom, tako da se činilo kao da se nalazim u nekoj vrsti orlovog gnijezda, na najvišoj točki na cijelom području. Na istočnoj strani pogled je padao na skijališta, a na zapadnoj strani mogao sam vidjeti *Yampa Valley* koja je ležala ispod planine u duljini od šezdesetak kilometara. Priroda je tog proljeća bila posebno lijepa. Među divljim cvijećem, visokim borovima i jelama osjećao sam se doista ugodno.

Za vrijeme boravka u planinama u meni je sazrijela ideja o osnivanju instituta koji bi se bavio razvojem koncepcije "liderstvo služenjem". Kasnije sam ga nazvao *American Leadership Forum*. Ideja je bila da institut potiče povezivanje različitih sektora društva i izobrazbu novih lidera u zajednici ili regiji s naglaskom na razvoj osjećaja javne odgovornosti lidera, što bi jačalo njihovu sposobnost vođenja u pluralističkom društvu u kojem nikada više jedna osoba ne bi bila "glavna". Edukacija bi se temeljila na koncepciji "liderstvo služenjem", te na spoznaji da je jedina primjerena vlast za novo doba ona koja obogaćuje, koja osnažuje ljude umjesto da ih tlači i ponižava. Time bi se poticalo "transformacijsko liderstvo": liderstvo

snažne posvećenosti i širih vizionarskih ideja, kreativno, radije negoli reaktivno liderstvo sposobno stvarati zajednice ili regije "izvrsnosti". Institut bi također poticao prihvaćanje novog svjetonazora koji govori o tome da nismo ograničeni postojećim poretkom i okolnostima, već da možemo sami odabrati u kakvom svijetu i društvu želimo živjeti.

Realizacija ideje o stvaranju *Leadership Forum*a zahtijevala je traganje za skrivenim talentima. Osjećao sam da postoje stotine lidera svjetske klase, žena i muškaraca, mlađih ljudi koji se nalaze na korak od vrha karijere. Naš bi se zadatak sastojao prije svega u poticanju takvih ljudi da prepoznaju višu svrhu, da uvide svoju jedinstvenu životnu sudbinu te da posegnu za onim što smatraju istinski važnim. Na pragu smo novog doba, trebali bismo stvarati lidere sposobne voditi ljude prema realizaciji više svrhe i najviših vrijednosti. Iznad svega bismo trebali konačno shvatiti značenje ljubaznosti i ljubavi, "savršenog i vidljivog principa sveg života". Sjećao sam se tih riječi iz *Galeba Jonathana Livingstona*, kao i posljednjih riječi Jonathanovog učitelja Chianga, dok je nestajao u bljesku jarkog svjetla: "Jonathan, nastavi raditi na ljubavi." Te su riječi postale ishodištem mog svekolikog istraživanja i temelj na kojem je trebalo izgraditi *American Leadership Forum* - ideja o služenju i milosrđu prema drugima. Ideja o pomaganju drugima u njihovoj borbi za oslobođenje od ograničenja. Ta su nastojanja postala mojom osobnom misijom, želio sam s drugima podijeliti ponešto od istine koja se preda mnogom otkrivala.

Početak 1978. godine preselio sam se u London kako bih otvorio naš novi odvjetnički ured. Godine provedene u Londonu povezale su moja promišljanja na način koji, da sam ostao u Americi, zasigurno ne bi bio moguć. Shvatio sam da su implikacije *American Leadership Forum*a globalne, da slobodni svijet gleda na Sjedinjene Države kao na model demokracije, te da u slučaju da ta demokracija ne funkcionira u SAD-u, vjerojatno neće funkcionirati nigdje u svijetu.

1979. godine komentatori su mnogo pisali o liderstvu u Sjedinjenim Državama. *Business Week*, *U.S. News & World Report*, *Newsweek*, kao i neke vodeće dnevne novine objavili su mnoge priče na tu temu, dok je *Time* liderstvu posvetio cijeli specijalni broj (6. kolovoz 1979.) i prekrasan uvodnik Lancea Morrowa pod naslovom "*A Cry for New Leaders Who Can Construct a New Consensus*".

Svi su se autori bavili istim pitanjima. Pisali su kako "služenje naciji" više nije u modi, kako se ljudi naše generacije uglavnom bave vlastitim interesima i probitkom te da u društvu općenito vlada neka vrsta građanskog cinizma. Pisali su o demografskim promjenama i činjenici da zbog njih stari stil liderstva u zajednici i regiji više nikada neće biti djelotvoran. Pisali su o potrebi za novim načinima razmišljanja, o potrebi za novim, otvorenijim, fleksibilnijim i participativnijim liderstvom. Komentatori su pisali o onom što je John W. Gardner rekao prije dvadeset godina: kvalitetna komunikacija među različitim entitetima liderstva - gradskom upravom, poslovnim sektorom i manjinama - osnovni je preduvjet za obnavljanje naših zajednica i nacije.

U to sam doba putovao cijelom Europom. Kad god sam to mogao, razgovarao sam s visoko pozicioniranim ljudima iz poslovnog svijeta i svijeta politike o događanjima u svijetu i u mojoj vlastitoj zemlji. Čini se kako život u inozemstvu doprinosi jasnijem razumijevanju Sjedinjenih Država. To je uvijek tako; kad se pomaknete i "nešto" promatrate izdaleka. Shvatio sam da su pripadnici moje generacije uglavnom materijalisti usmjereni na vlastite interese, skloni tome da više rade kako bi više zaradili. John Gardner je govorio o "*anti-liderskoj injekciji*" koju smo svi dobili u srednjoj školi i na fakultetu. Ne mogu se sjetiti nijednog sveučilišnog profesora ili mentora koji mi je ikad govorio o liderstvu ili o uzvraćanju ili služenju drugima. Fokus je uvijek bio na izboru biznisa ili profesije, na ostvarivanju superiornosti u tom području, te uspinjanju prema vrhu.

Stalno sam se pitao gdje se krije ključ za rješenje ove zagonetke. Znao sam da je sva pažnja usmjerena na *činjenje*, što je zasigurno važno, ali sam također znao da nedostaje neki ključni element. Pomalo mi je postajalo jasno da bi liderstvo trebalo biti usmjereno na aspekte koji se odnose na *biti*, radije negoli na aspekte koji se odnose na *činiti*.

Liderstvo se velikim dijelom svodi na oslobađanje čovjekovih potencijala. Jedan od najvažnijih zahtjeva za uspješno vođenje odnosi se na sposobnost inspiriranja ljudi u grupi: dirnuti ih, ohrabriti i potaknuti na aktivnost, pomoći im da se koncentriraju i usmjere, da dosegnu vrhunac svojih sposobnosti i onda djeluju. Ključni element ove sposobnosti inspiriranja je komunikacija; s ljudima za koje vjerujete da su bitni, za koje znate da mogu dati nešto značajno. Pouzdanje koje imate u druge, u određenoj mjeri će odrediti pouzdanje koje će oni imati u sebe. John Gardner izrazio je to vrlo jezgrovito:

Ako netko vodi mlade ljude, podučava ih i bavi se njima, ili je na drugi način angažiran u usmjeravanju, vođenju, pomaganju ili njegovanju odnosa, ukupan ton tih odnosa uvijek je obojen vjerom u njihove mogućnosti. To je generativan element, izvor struje koja unosi vjeru i život u odnose.

Upravo ta sposobnost da budemo uz nekog, djelujemo na dobrobit drugih ljudi te da ih slušamo, jedna je od najvažnijih kvaliteta svakog lidera. Ljudi daju najbolje što imaju od sebe ako im se omogući da izraze ono što u sebi nose. Ako me netko sluša kada govorim o svojim osjećajima, tada oni dobivaju na važnosti i usmjerenju, a ja mogu bolje djelovati.

Bernadette nisam vidio još od nedjeljnog jutra u Cannesu 1976. godine. Po povratku iz Londona u Houston dočekao me mali paket. U njemu se nalazila adresa hotela u Parizu u kojem smo odsjeli tijekom nekoliko dana našeg druženja u Francuskoj. U paketu se nalazila mala knjižica pažljivo zamotana u prekrasni papir. Nosila je naslov *Demian*, autora Hermana Hessea. Na unutarnjoj strani korica Bernadette je zapisala poruku. Jedna je stranica bila u knjizi označena preklapanjem ruba. Na njoj se nalazio sljedeći odlomak:

Svaki čovjek ima samo jedan istinski zadatak - da pronade put do sebe... Otkriti vlastitu sudbinu - a ne neku proizvoljnu - te ju potom u cijelosti i odlučno proživjeti u sebi. Sve je drugo samo prividno postojanje, pokušaj izbjegavanja ili povratak idealima masa, konformizam i strah od vlastitog unutarnjeg bića.

U godinama koje su slijedile često sam se vraćao na taj odlomak i priču o mladosti Emila Sinclaira, klasičnu priču o najstarijoj od svih potraga - potrazi za samospoznajom.

Nakon New Yorka vratio sam se u London, mislio sam na nekoliko tjedana, te konačno donio najtežu odluku koju sam ikada napravio u životu: da napustim odvjetničku tvrtku, da napustim partnere i kolege koji su niz godina činili moj život. Odvajanje od njih za mene je bilo jednako bolno kao svojevremeno i odvajanje od članova obitelji. Do toga dana u firmi sam proveo više od dvadeset godina. Bilo mi je jako teško. U prvom trenutku su me pokušali nagovoriti da ostanem. Kada su shvatili da doista odlazim i da me neće moći zaustaviti, promijenili su raspoloženje. Činilo se poput razvoda braka. Mislim da su se oni osjećali odbačeno, a ja neshvaćeno. Smatrali su da sam lud što napuštam uspješnu odvjetničku praksu kako bih radio nešto što nitko zapravo nije razumio. Nisam ih mogao optužiti. Zbog nelagode, s njima nisam podijelio velik dio moga sna. Bojao sam se da me ne bi u potpunosti shvatili - u tom trenutku čak ni ja nisam u potpunosti shvaćao, a kako bi oni? Čuo sam različite komentare o tome kako je "Joe zastranio". Pretpostavljam da na neki način i jesam zastranio. Osjećao sam se na neki način drugačijim, udaljenim od svojih suradnika i kolega. Osjećao sam kao da krećem na dugo putovanje te da će proći mnogo vremena prije nego ponovno budem s njima, ako se to ikada više dogodi. Otišao sam u svoj svijet.

Kasnije sam shvatio da sam se zadnjih godina postepeno odvajao od starog načina života i svijeta u kojem sam živio prije početka putovanja. Dijelom je to bilo i zbog strahova uslijed napuštanja karijere i neizvjesnosti hoću li doista uspjeti pokrenuti promjene. Tijekom godina u Londonu otkrio sam mnoge metode racionalizacije značaja mog poslovnog života. "Do grla sam u poslu i širenju odvjetničke tvrtke. Uostalom, liderstvo se može prakticirati i u našoj firmi, što više želiš?" Tako sam neko vrijeme i dalje negirao svoju sudbinu radi straha od izopćenja, nesigurnosti, tjeskobe, i nedostatka hrabrosti da riskiram. Popuštao sam pritisku kojeg sam u sebi osjećao da bih se konformistički ponašao prema svojim kolegama. Negdje duboko u sebi, znao sam da slijeđenje tog novog poziva i sudbine donosi veliku odgovornost, a ja sam bio suviše uplašen da ju prihvatim. Sada razumijem da sam bio pozvan ispuniti svoju sudbinu. Ispunjenjem tog poziva, kao što kaže Joseph Campbell, prepustio bih se planu univerzuma koji je progovorio kroz moj osobni plan. No, nisam bio spreman preuzeti taj veliki rizik i napor koji se od mene tražio.

S druge strane sve sam više vremena, tijekom večeri i vikenda, provodio u samoći, pisanju, čitanju razmišljanju, reflektiranju i meditiranju. Ostatak slobodnog vremena posvećivao sam unutarnjoj borbi, razmišljanju o novom forumu, njegovim implikacijama i jasnoj slici u mojoj

mašti - slici o tome kakav bi *Leadership Forum* trebao biti, te slici o konačnim rezultatima. Tijekom vremena te su slike postajale sve jasnije. Vizija je počela prodirati u svaku moju stanicu. Postao sam *to*, a *to* je postalo *ja*, i tako je bilo sljedećih deset godina.

U trenutku odluke kao da zapravo i nisam imao izbora. To zapravo više nije bila odluka o tome što bih "trebao" učiniti - naprotiv, drugo nisam mogao učiniti. U tom trenutku, prema riječima Rolloa Maya, čovjek stiže do točke gdje se sloboda i sudbina spajaju. To je bila točka kada su se moje riječi pretvorile u djelovanje.

U trenutku kada sam odlazio iz tvrtke dogodila se jedna čudna stvar. Nisam imao nikakvu ideju o tome na koji način bih trebao nastaviti. O programu i razvoju liderstva nisam znao gotovo ništa. Nisam znao nikog tko bi mi mogao pomoći po pitanju sadržaja, nikakvu mrežu stručnjaka. S druge strane, potrebni resursi su daleko nadilazili moje osobne kapacitete. A nije bilo nikog drugog osim mene. Pa ipak, u toj točki, većina mojih briga i sumnji o enormnoj veličini projekta je bila izbrisana. Imao sam snažan osjećaj unutarnjeg usmjerenja i posvećenosti te jedan nevjerojatan osjećaj slobode kakav nisam osjetio u cijelom svom životu. Posvetio sam se nečem daleko većem od sebe. Tim sam korakom, kao što se kasnije pokazalo, započeo ostvarivanje više svrhe i avanturu kakvu nikad prije nisam iskusio.

Paradoksalno, u tom trenutku me prožimao nevjerojatan osjećaj sigurnosti i vjere da će se san ispuniti. Osjećao sam da me ništa ne može odvratiti; da neću dopustiti da mi bilo tko ili bilo što stane na put. Gledajući unatrag, u tim sam trenucima bio toliko usmjeren prema svom cilju, da sam nesvjesno povrijedio mnoge ljude, neke članove obitelji, vrlo bliske voljene osobe, kao i članove moje tvrtke. Sad mi je krivo zbog toga. Nadam se da sam iz toga naučio vrijednu lekciju. Moj san me vukao naprijed, imao sam obavezu realizirati ga. Sada kada se osvrnem unatrag, svjestan sam da je to bilo pomalo i iracionalno jer je san bio tako velik.

Onog dana kad sam napustio tvrtku prešao sam prag. Od te točke dalje, sve ono što mi se događalo imalo je obilježja misterije. Stvari su počele dolaziti na svoje mjesto gotovo bez trunke napora - nepredvidljivi događaji i sastanci s vrlo značajnim ljudima osigurali su mi ključnu pomoć.

*Copyright © 2008 SoL Hrvatska. Sva prava pridržana.  
Uredio: Miljenko Cimeša*



**Joseph Jaworski**, predsjednik uprave ugledne savjetničke tvrtke *Generon Consulting*, osnivač *The American Leadership Forum*, suosnivač *Global Leadership Initiative*, autor bestselera *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*.



# What do the world's management leaders know that **YOU** don't?

 **Emerald ManagementFirst**

## has the answer!

Emerald Management First is arguably the easiest, fastest and most reliable search tool for management information. Designed specifically for managers, the Emerald Management First database places more management tools at your disposal than any other resource.

### Articles & case studies including:

#### **Entrepreneurs: the artists of the business world**

While the corporate world is beginning to waken to the opportunities that incorporating arts practices presents, a great opportunity exists for entrepreneurs to draw upon specific practices from the performance world and gain efficiencies.

#### **Knowledge management at SMEs**

The success of a small business or an SME can be linked to how well they manage their knowledge: knowledge to represent know-how, expertise, tradecrafts, skills, ideas, intuitions, and insights.

#### **Family businesses: their virtues, vices, and strategic path**

Family businesses are a powerhouse of the US economy. Some of the largest businesses in and outside the USA are family-controlled. Family

businesses significantly outperform non-family businesses. So how to learn from their strengths?

#### **Enterprise integration at the US Department of the Navy**

Alex Bennet served as the Chief Knowledge Officer for the US Department of the Navy from 1998 to 2002, where she pioneered, designed and led the development of the Navy's enterprise-wide Knowledge Centric Organization (KCO) effort.

#### **Other topics covered include:**

- HR & training issues
- E-business strategies
- Gender & equality
- Innovation & creativity



The world's leading publisher  
of management research

Oct 1875 - W. Cromes decoratum 18/5 - 6



7 Blocks Lilly Dado  
15 x 26 - 00750  
1 extra for  
8rd Backing } 12

Back 133

6 Blocks Margaretta  
21 x 15 - 002294 8

Back 128

2 extra Blocks 3  
- 007667 - Alastor

Barratt  
- 24-24" Blocks - 002295 36

Back 117

Two Suez 8 Blocks 11



Barratt  
- 10 10 1/2" 2  
- 3 Blocks 4

Paper 2 3/4  
- 8th of  
- 3 1/2" Blocks 6

Dado 3-12" 5

Barratt - 12 1/2" 5

6 Blocks 12  
21

Back 114



Barratt 001257  
Back 89

Philip  
2. pint dapp

Barratt Azalea  
- 001107  
12 - 21 - 20

Back 109



Strategija

# Što je to Strategija?

Michael E. Porter

## Strategija se razlikuje od operativne djelotvornosti

**P**osljednjih dvadesetak godina menadžeri se uče voditi poslove prema novim pravilima budući da se pred kompanije postavljaju uvijek novi zahtjevi. Kako bi hitro odgovorile na konkurentske i tržišne promjene, organizacije moraju biti fleksibilne, da bi prepoznale i usvojile najbolju poslovnu praksu, moraju se stalno uspoređivati s najboljima (eng. *benchmarking*), a da bi poboljšale učinkovitost, neke aktivnosti prebacuju na podugovaratelje (eng. *outsourcing*). Nadalje, da bi zadržale prednost u odnosu na rivale, moraju razvijati ključne kompetencije.

Strateško pozicioniranje koje je nekada predstavljalo suštinu strategije, odbačeno je kao suviše statičan pristup u odnosu na današnja dinamična tržišta i brzi napredak tehnologija. Prema novoj dogmi, konkurenti mogu brzo kopirati bilo koju tržišnu poziciju tako da stečena konkurentska prednost ostaje, u najboljem slučaju, tek privremena.

No, navedena uvjerenja predstavljaju opasne poluistine koje navode sve veći broj kompanija na uzajamno destruktivnu konkurenciju. Istina je da sa smanjenjem razine regulacije nestaju neke prepreke slobodnom natjecanju, te da tržišta postaju sve više globalna. Istina je da su kompanije ulagale popriličnu količinu energije kako bi "stanjile" organizaciju i učinile ju

efikasnijom. Međutim, u mnogim je industrijama *hiperkonkurencija* samoizazvana rana, a ne neizbježni ishod izmijenjene paradigme konkurentnosti.

Problem zapravo proizlazi iz nesposobnosti razlikovanja strategije i operativne djelotvornosti. Potraga za unapređenjem produktivnosti, kvalitete i brzine, stvorila je značajan broj novih upravljačkih alata i tehnika: potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), uspoređivanje s najboljima, konkurencija temeljena na vremenu (eng. *time-based competition*), outsourcing, uspostavljanje partnerskih odnosa, reinženjering poslovnih procesa, upravljanje promjenama. Premda su postignuta operativna unapređenja često značajna, mnoge su kompanije ostale frustrirane budući da te probitke nisu mogle prevesti u održivu profitabilnost. Malo pomalo, gotovo neprimjetno, menadžerski alati su zauzeli mjesto strategije. Budući da se bave unapređenjima na svim frontovima, menadžeri se sve više udaljavaju od održive konkurentne pozicije.

## Operativna djelotvornost: nužna, ali ne i dovoljna

Za ostvarenje što boljih poslovnih rezultata, što je u konačnici primarni cilj svakog poduzeća, bitne su i strategija i operativna djelotvornost. No, one funkcioniraju na značajno drugačije načine.

Kompanija može biti dugoročno učinkovitija od svojih konkurenata samo ako uspije uspostaviti održivi stupanj diferencijacije. Svojim klijentima ona mora pružati veću vrijednost ili pak stvoriti sličnu vrijednost uz niže troškove, ili pak ponuditi oboje. Iz toga proizlazi formula povećanja profitabilnosti: veća vrijednost omogućava zaračunavanje viših prosječnih jediničnih cijena dok veća učinkovitost rezultira nižim prosječnim jediničnim troškovima.

Može se reći da u konačnici sve tročkovne i cjenovne razlike između organizacija proizlaze iz stotina aktivnosti koje je potrebno obaviti da bi se stvorili, proizveli, prodali i isporučili njihovi proizvodi i usluge. Obavljanje aktivnosti generira troškove, pa stoga troškovne prednosti proizlaze iz učinkovitijeg obavljanja određenih aktivnosti od konkurenata. Isto tako, diferencijacija nastaje ne samo izborom aktivnosti, već i iz načina obavljanja tih istih aktivnosti. Stoga zaključujemo kako su aktivnosti temeljna jedinica konkurentne prednosti te da ukupna prednost ili nazadovanje kompanije proizlazi iz svih, a ne iz pojedinačnih aktivnosti.<sup>1</sup>

Operativna djelotvornost (OD) znači obavljati iste ili slične aktivnosti *bolje* od konkurenata. Iako operativna djelotvornost uključuje učinkovitost, nije ograničena samo na tu kategoriju.



Također se odnosi na poslovnu praksu koje osigurava bolje korištenje inputa, npr. smanjivanje škarta, grešaka na proizvodima ili brže razvijanje novih i kvalitetnijih proizvoda. Nasuprot tome, strateško pozicioniranje se odnosi na obavljanje *različitih* aktivnosti u odnosu na rivale ili obavljanje sličnih aktivnosti na *različite načine*.

Možemo reći da se operativna djelotvornost među organizacijama značajno razlikuje. Eliminacijom uzaludnih napora, korištenjem naprednijih tehnologija, boljom motivacijom zaposlenika, ili pak kvalitetnijim uvidom u upravljanje određenom aktivnošću neke od njih uspijevaju izvući puno više iz istih ulaznih inputa. Navedene razlike u operativnoj djelotvornosti zatim dovode do različite profitabilnosti među konkurentima, budući da neposredno utječu na relativnu troškovnu poziciju i razinu diferencijacije.

Korijeni nadmoći japanskih kompanija iz 80-ih godina prošlog stoljeća proizlaze iz operativne djelotvornosti koju su Japanci podigli na takvu razinu da su istovremeno mogli na tržištu nuditi i niže cijene i višu kvalitetu. Na ovom mjestu vrijedi zastati kako bi dublje elaborirali neke od iznesenih stavova budući da se na njima temelje neke novije teorije konkurentnosti poduzeća. Zamislimo na trenutak *granicu produktivnosti* koja predstavlja zbroj svih postojećih najboljih praksi u nekom trenutku vremena. To je zapravo granica maksimalne vrijednosti koju kompanija, koja isporučuje određeni proizvod ili uslugu, može stvoriti uz date troškove, koristeći najbolje raspoložive tehnologije, umijeća, upravljačke tehnike i nabavljene inpute. Granica produktivnosti se može primijeniti na individualne aktivnosti, na grupu povezanih aktivnosti kao što je obrada narudžbi i proizvodnja, kao i na aktivnosti čitave kompanije. U situaciji unapređenja operativne djelotvornosti, organizacija se pomiče bliže toj granici. Pomicanje prema granici produktivnosti može zahtijevati ulaganja, angažiranje stručnjaka ili pak nove načine upravljanja.

S razvojem novih tehnologija i menadžerskih pristupa, te s većom dostupnošću novih inputa, granica produktivnosti se stalno pomiče na više. *Laptop* računala, mobilna komunikacija, Internet i neki softverski alati (npr. *Lotus Notes*) redefinirali su granice produktivnosti za odjele prodaje i stvorile čitav niz novih mogućnosti koje su povezale prodaju s drugim aktivnostima kao što su obrada narudžbi i post-prodajna podrška. Slično tome, kvalitetna organizacija proizvodnje bez suvišnih hijerarhijskih razina dovela je do veće produktivnosti proizvodnje i bolje iskorištenosti sredstava.

Posljednjih desetak godina menadžeri su intenzivirali usmjerenost na unapređenje operativne djelotvornosti. Korištenjem raznih alata kao što su npr. potpuno upravljanje kvalitetom, konkurencija temeljena na vremenu, uspoređivanje s najboljom praksom, nastojali su promijeniti način upravljanja poslovnim aktivnostima kako bi eliminirali neučinkovitost i unaprijedili zadovoljstvo potrošača. U nadi da će držati korak sa stalnim podizanjem granice produktivnosti, prihvaćali su nove metode kao npr. *kontinuirano unapređenje, davanje ovlaštenja zaposlenicima, upravljanje promjenama* i izgradnja tzv. "*učee organizacije*". Velika popularnost outsourcinga i virtualnih korporacija odraz je spoznaje da je teško, gotovo nemoguće, sve aktivnosti obavljati na jednako produktivan način kao što čine specijalisti.

U svojim nastojanjima da se čim više približe granici produktivnosti, kompanije često uspijevaju unaprijediti učinkovitost istovremeno na više razina. Usvajanjem prakse Japanaca neki su proizvođači tako uspjeli značajno sniziti troškove poslovanja te istovremeno povećati diferencijaciju u odnosu na konkurente. U tom su procesu njihovi menadžeri spoznali kako je promišljanje po kojem se pojedini ustupci mogu napraviti kompenzacijom, npr. smanjivanje troškova na štetu kvalitete, ustvari iluzija i lažno opravdanje za nisku razinu operativne djelotvornosti.

Formula za postizanje veće profitabilnosti obavezno uključuje kontinuirano unapređenje operativne djelotvornosti. Nažalost, unapređenje operativne djelotvornosti samo po sebi obično nije i dovoljno, pošto je tek mali broj organizacija uspio dugoročno održati svoju konkurentsku poziciju isključivo na bazi operativne djelotvornosti. Činjenica je da održavanje konkurentne prednosti svakim danom postaje sve težim zadatkom budući da se najbolja praksa širi veoma velikom brzinom. Brzina širenja omogućava konkurentima brzo imitiranje upravljačkih tehnika, implementaciju novih tehnologija, kvalitetnije korištenje inputa i zadovoljavanje potreba potrošača. Općenita rješenja - koja se mogu koristiti u mnogim situacijama - najbrže se šire. Sjetimo se samo brzine kojom su se, uz pomoć raznih savjetnika koji su predano radili svoj posao, u javnosti širile nove tehnike operativne djelotvornosti.

Konkurencija u primjeni OD-a pomiče granice produktivnosti, podižući na taj način ljestvicu za sve igrače u industriji. Iako takav način natjecanja konkurentima donosi *apsolutna unapređenja* u operativnoj djelotvornosti, nikome unutar industrije ne donosi *relativna poboljšanja*. Pogledajmo na trenutak tiskarsku industriju u Americi, s godišnjim prometom

## *Japanske kompanije obično nemaju jasnu strategiju*

Japanske kompanije, predvodnici u tehnikama poput *potpunog upravljanja kvalitetom* i *kontinuiranog unapređivanja*, tijekom 70-ih i 80-ih godina pokrenule su globalnu revoluciju razvoja operativne djelotvornosti. Kao rezultat toga japanski proizvođači već godinama uživaju u prednostima nižih troškova i više kvalitete.

No, japanske kompanije rijetko razvijaju *distinktivnu stratešku poziciju* o kojoj govorimo u ovom tekstu. One koje su to učinile - npr. *Sony*, *Sega* i *Canon* - prije su izuzetak nego pravilo. Japanske kompanije obično oponašaju jedna drugu. Svi konkurenti nude većinu, ako ne i sve varijacije i obilježja proizvoda i usluga; koriste sve kanale distribucije te pri tome jedni drugima kopiraju konfiguracije pogona.

Danas je jasno kako japanski stil konkuriranja povlači sa sobom stanovite opasnosti. Tijekom 80-ih godina, s rivalima koji su poslovali daleko ispod granice produktivnosti, činilo se kako će pobjeđivanje na temelju troškova i kvalitete moći vječno trajati. Sve su one mogle rasti na ekspanzivnom domaćem tržištu da bi zatim tako ojačane krenule u prodor na globalno tržište. Tada se činilo da ih nitko i ništa ne može zaustaviti. No, kako se jaz u operativnoj djelotvornosti smanjivao, japanske su kompanije sve više upadale u zamku koju su same pripremile. Kako bi izbjegle bitke koje ih na kraju uništavaju, moraju naučiti strateški promišljati.

U tome ih sprečavaju visoke kulturalne barijere. Opće je poznato da je društvo u Japanu orijentirano prema konsenzualnom donošenju odluka. Stoga u njihovim organizacijama postoji snažna tendencija da se razlike među pojedincima ublažavaju, umjesto da se one ističu. S druge strane, strategija zahtijeva teške izbore. U kulturi Japana također je duboko usađena tradicija služenja koja ih tjera da stalno nastoje zadovoljiti potrebe potrošača. Kompanije koje konkuriraju na tržištu na opisani način razvodnjavaju svoju distinktivnu poziciju, te počinju svaštarići prema svim potrošačima.

*Rasprava o Japanu izrađena je na temelju autorova istraživanja realiziranog u suradnji s Hirotaka Takeuchijem, uz pomoć Mariko Sakakibara.*

većim od 5 mlrd USD. Ključni igrači u toj industriji - *R.R. Donnelley & Sons Company*, *Quebecor*, *World Color Press* i *Big Flower Press* - neposredni su konkurenti koji snabdijevaju iste potrošače, korištenjem iste tehnologije tiska i iste opreme. Svi se oni trude da njihove tiskare rade sve brže, te u tom procesu smanjuju broj operativnog osoblja. No, najveći dio dobiti iz povećane produktivnosti ne zadržava se u tim tvrtkama, u obliku povećane profitabilnosti, već se preljeva potrošačima i proizvođačima opreme. Profitna marža tvrtke *Donnelley*, lidera u toj industriji, čak je i pala s razine od 7% tijekom 80-ih na razinu od 4,6% u 1995. Opisani obrazac se ponavlja u svim sektorima. Čak su se i Japanci, pioniri na području nove konkurentnosti, našli u "škripcu" zbog stalnog opadanja profitnih stopa (v. uokvireni tekst "*Japanske kompanije obično nemaju jasnu strategiju*").

Što se kompanije u većoj mjeri uspoređuju s najboljom praksom, to one sve više slične jedna drugoj

*Kompetitivna konvergencija*, vrlo suptilan i nevidljivi mehanizam, drugi je razlog zašto unapređenje operativne djelotvornosti samo po sebi nije dovoljno. Što se kompanije u većoj mjeri uspoređuju s najboljom praksom, to one sve više slične jedna drugoj. Što se aktivnosti u većoj mjeri podugovaraju s učinkovitim trećim stranama, to one u sve većoj mjeri ustvari postaju generičke aktivnosti. U situaciji kada rivali jedni od drugih kopiraju unapređenja u kvaliteti, vremenske cikluse ili stvaranje partnerstva sa snabdjevačima, njihove strategije sve više konvergiraju, a konkuriranje se pretvara u utrku po identičnim stazama u kojoj nitko ne može doista pobijediti. Konkurencija koja se zasniva isključivo na operativnoj djelotvornosti uvijek dovodi do iscrpljivanja u ratovima koji se mogu zaustaviti samo ograničavanjem konkurencije.

Noviji val konsolidacije industrija putem spajanja i akvizicija posebno je smislen ako ga promatramo u kontekstu konkurencije temeljene na OD-u. Zbog stalnih pritisaka za postizanjem boljih poslovnih rezultata i u nedostatku razrađene strateške vizije, mnoge kompanije nisu imale bolju ideju od preuzimanja svojih rivala.

Nakon desetljeća impresivnih postignuća unapređivanjem operativne djelotvornosti, mnoge se kompanije danas suočavaju s padajućim prinosima. Njihovi se menadžeri nalaze pod stalnim pritiskom, te im se stalno ponavlja ista mantra: "Morate unaprijediti operativnu djelotvornost!" Nažalost, alati koji su im pomagali svih ovih godina postali su dostupni drugim organizacijama na tržištu, njihovim konkurentima, koji ih zato danas vješto oponašaju i na taj način postaju sve sličniji. Stoga slobodno možemo zaključiti kako su menadžeri postupno dozvolili da operativna djelotvornost postane važnija od strategije. Ishod svega navedenog odražava se u pojavi konkurencije nulte sume, statičnim ili padajućim cijenama, te pritisku na smanjivanje troškova koji ugrožava sposobnost organizacije da dugoročno ulaže u razvoj poslovanja.



## Strategija počiva na jedinstvenim aktivnostima

Suštinu strategije konkurentnosti pronalazimo u riječima, "biti jedinstven", "biti drugačiji od ostalih". To znači da se od menadžera traži svjesni odabir niza raznih aktivnosti radi isporuke jedinstvenog skupa vrijednosti.

Primjerice, kompanija *Southwest Airlines Company* svojim klijentima nudi letove na malim udaljenostima, uz niske troškove, uslugu prijevoza od točke-do-točke između srednje velikih gradova i aerodroma drugog reda u velikim gradovima. *Southwest* izbjegava velike aerodrome i letove na dugačkim rutama. Njihovi su klijenti poslovni ljudi, obitelji i studenti. Česti polasci i niske cijene karata privlačni su cjenovno osjetljivim potrošačima koji bi inače putovali autobusom ili automobilom, kao i drugim putnicima koje privlače ponuđene pogodnosti od strane *Southwesta*.

Menadžeri strateško pozicioniranje svoje organizacije obično opisuju prema vrsti odnosa sa potrošačima: "*Southwest Airlines* opslužuje putnike koji traže niže cijene i pogodne letove." No, suštinu strategije pronalazimo u aktivnostima, tj. ili u obavljanju aktivnosti na drugačiji način ili pak u obavljanju drugačijih aktivnosti od konkurenata. U protivnom, strategija nije ništa drugo nego marketinški slogan koji nas neće dovesti do pobjede u konkurentskoj borbi.

Aviokompanije koje svojim klijentima nude kompletnu uslugu uglavnom koriste poslovni model transportiranja putnika iz točke A u bilo koju točku B. Kako bi pokrile veliki broj destinacija i putnicima osigurale povezujuće letove, koriste model transfera s glavnog aerodroma prema manjim gradovima za koje nema direktnih letova. Putnicima koji traže veću udobnost nude usluge prve ili poslovne klase. Putnicima koji moraju promijeniti avion pažljivo koordiniraju raspored letova te provjeravaju i prekrcavaju prtljagu. Na dužim letovima poslužuju hranu.

Za razliku od toga *Southwest* sve svoje aktivnosti usklađuje tako da svoju uslugu uvijek može održavati jeftinom. Iskrcavanje i ukrcajanje putnika u trajanju od samo 15 minuta *Southwestu* osigurava veći broj sati leta i češće polaske s jednakim brojem letjelica od konkurenata. *Southwest* u svojim letjelicama ne nudi hranu, rezervaciju sjedišta, prekrcaj prtljage iz aviona u avion, ili usluge više klase. Automatizirana kupovina karata na ulazu navodi potrošače da zaobilaze putničke agencije a *Southwestu* da zadrži njihovu proviziju. Flota im je u potpunosti standardizirana, čine ju avioni tipa Boeing 737 što pozitivno utječe na učinkovitost održavanja.

*Southwest* je tako zauzeo jedinstvenu i vrijednu stratešku poziciju koja se temelji na odgovarajućem nizu aktivnosti. Na rutama koje *Southwest* pokriva, aviokompanije s punom uslugom nikada ne bi mogle imati tako povoljne cijene letova.

### *Pronalaženje nove pozicije: poduzetnička prednost*

Strateška konkurentnost se može promišljati kao proces percipiranja novih pozicija koje pridobivaju potrošače iz postojećih tržišnih pozicija ili privlače na tržište nove potrošače. Primjerice, hipermarketi koji nude velik izbor roba u jednoj kategoriji proizvoda preuzimaju tržišni udio od trgovina koje u mnogim kategorijama nude znatno uži izbor roba. Prodaja putem pošte preuzima potrošače koji traže prvenstveno cjenovnu pogodnost. U načelu, i starosjedioci i pridošlice suočavaju se s istim izazovima iznalaženja novih strateških pozicija. U praksi, nove pridošlice često imaju prednost.

Strateške pozicije često nisu očigledne, a njihovo otkrivanje zahtijeva kreativnost i uvid. Nove pridošlice često otkrivaju jedinstvene pozicije koje su i ranije bile na raspolaganju ali su ih dotadašnji konkurenti jednostavno previdjeli. Primjerice, *Ikea* je prepoznala grupu potrošača koju su konkurenti do tada ignorirali i nisu im posvećivali pažnju. *Circuit City Stores* je ulazak na tržište polovnih automobila putem osnivanja nove tvrtke *CarMax* temeljio na novom načinu obavljanja aktivnosti - cjelovitom popravku i uređenju automobila, davanju garancija na proizvod, određivanju cijena o kojima nema pogađanja, sofisticiranom korištenju

vlastitog financiranja potrošača aktivnostima koje su već dugo bile na raspolaganju starosjediocima.

Nove pridošlice mogu prosperirati zauzimanjem pozicije koju je konkurent nekad držao, ali se povukao nakon godina imitiranja i kolebanja. Pridošlice koje dolaze iz drugih industrija mogu stvoriti nove pozicije zbog osobitih aktivnosti izvučenih iz njihovih drugih biznisa. Tako je *CarMax* počeo koristiti znanja i praksu *Circuit City* u upravljanju zalihama, kreditima i drugim aktivnostima karakterističnim za maloprodaju potrošačke elektronike.

Nova pozicija se najčešće otvara zbog promjena. Izrastaju nove grupe potrošača ili nove mogućnosti za nabavu; s evolucijom društva nastaju nove potrebe; pojavljuju se novi kanali distribucije; razvijaju se nove tehnologije; postaju dostupni novi strojevi ili informacijski sustavi. Kad se takve promjene dogode, nove pridošlice neopterećene dugom poviješću u industriji lakše percipiraju potencijal za novi način konkuriranja. Za razliku od starosjedioca, pridošlice su obično fleksibilniji jer nisu suočeni sa suprotnim zahtjevima unutar postojećih aktivnosti.

*Ikea*, švedski globalni lanac maloprodaje namještaja, je također razvio jasnu stratešku poziciju. *Ikea* cilja na mlade kupce koji traže određeni stil ali uz niske troškove. Posebno izabran niz aktivnosti u praksi navedenu marketinšku koncepciju pretvara u strateško pozicioniranje. Poput *Southwesta*, *Ikea* je također izabrala drugačiji način poslovanja i tako postala jedinstvena u odnosu na konkurente.

Promotrimo tipičnu trgovinu namještajem. U izložbenim salonima se izlažu uzorci robe. U jednom prodajnom salonu izloženo je, na primjer, 25 fotelja; u drugom stolovi za blagovaonice. Obje grupe samo su dio izbora koji se potrošačima stavlja na raspolaganje. Deseci kataloga s uzorcima različitih tkanina, materijala i dizajna nude potrošačima izbor između mnogih varijanti proizvoda. Prodajno osoblje često prati potrošače kroz trgovinu, odgovara na njihova pitanja ili im pomaže da se snađu u tom labirintu ogromnog izbora. Nakon što potrošač odabere robu, narudžba se prosljeđuje do proizvođača. Uz malo sreće, namještaj će u potrošačev dom biti isporučen u roku od šest do osam tjedana. Opisani primjer predstavlja vrijednosni lanac za izradu proizvoda ili usluge prema zahtjevima kupaca, te neminovno uključuje i visoke troškove poslovanja.

Nasuprot tome, *Ikea* opskrbljuje potrošače koji ne traže namještaj izrađen prema posebnim zahtjevima, već one potrošače koji u prvom redu traže nisku cijenu. Umjesto da im prodajno osoblje prati potrošače po trgovini, *Ikea* koristi model samoposluge zasnovan na pažljivom odabiru grupiranih izložaka namještaja. U skladu sa svojom strateškom pozicijom, umjesto da koriste usluge neovisnih proizvođača, *Ikea* samostalno dizajnira i proizvodi jeftini, modularni namještaj koji se još i jednostavno montira. U ogromnim prodajnim centrima *Ikea* svaki proizvod izlaže u njegovom prirodnom okruženju (npr. soba), kako bi potrošačima olakšali izbor i slaganje različitih dijelova u smislenu cjelinu. Skladište se nalazi u neposrednoj blizini izložbenog prostora a sami proizvođači su pakirani u kutije i pohranjeni na paletama. Od potrošača se očekuje da sami transportiraju kupljenu robu od police do vlastite kuće. Štoviše, u *Ikea*-i će kupcu prodati i krovni nosač za njegov automobil kojeg naknadno može vratiti (uz povrat novca) prilikom sljedeće posjete.

Premda značajan dio smanjenih troškova proizlazi iz niže kvalitete usluga unutar trgovine i koncepcije "uradi sam" potrošača, *Ikea* nudi brojne dodatne usluge koje njihovi konkurenti ne nude, kao npr. igraonice za djecu ili produljeno radno vrijeme. Te su usluge na jedinstven način usklađene s potrebama njihovih potrošača - mladih, ali vjerojatno ne i bogatih ljudi, koji vrlo vjerojatno već imaju djecu (ali ne i dadilju), te se također vrlo vjerojatno održavaju vlastitim radom, pa zato u kupovinu idu izvan uobičajenog radnog vremena.

## Porijeklo strateškog pozicioniranja

Strateško pozicioniranje proizlazi iz tri različita izvora (koji nisu uzajamno isključivi, tako da se često preklapaju). Kao prvo, pozicioniranje se može temeljiti na proizvodnji podskupine proizvoda i usluga neke industrije. To nazivam *pozicioniranje na temelju raznolikosti* zato jer se bazira na izboru različitih proizvoda i usluga, a ne na odabiru različitog segmenta potrošača. Pozicioniranje na temelju raznolikosti ima ekonomsko opravdanje samo u slučaju kada

kompanija najučinkovitije proizvodi određene proizvode ili usluge primjenom niza diferenciranih aktivnosti.

Primjerice, *Jiffy Lube International* se specijalizirao za podmazivanje automobila i stoga ne nudi nikakve druge usluge popravka i održavanja automobila. Njegov lanac vrijednosti se temelji na brzim uslugama uz niže troškove, za razliku od nespécializiranih auto servisa. Ponuđena kombinacija je toliko atraktivna da mnogi potrošači razbijaju tradicionalni nabavni lanac te za izmjenu ulja idu kod *Jiffy Lubea*, a za druge usluge posjećuju njegove konkurente.

*The Vanguard Group*, lider u industriji investicijskih fondova, također je primjer pozicioniranja na temelju raznolikosti. *Vanguard* pruža široku lepezu usluga investiranja uz najniže troškove u dioničke, obvezničke i novčane fondove koji nude predvidljive prinose. Kompanija koristi pristup koji namjerno žrtvuje spektakularne dobitke u pozitivnoj godini u korist dobrog relativnog učinka u svakoj godini. *Vanguard* je primjerice iznimno poznat po svojim indeksnim fondovima. Izbjegava kladenje na kamatne stope i uvijek prati usku grupu dionica. Fond menadžeri prilikom trgovanja uvijek nastoje održati višu razinu sigurnosti, čime osiguravaju i niže rashode; pored toga kompanija destimulira potrošače od brze kupovine i prodaje jer takvo ponašanje podiže troškove poslovanja i fond menadžerima uzima vrijeme za raspored novog kapitala i prikupljanje gotovine za otkup. *Vanguard* također koristi konzistentan nisko-troškovni pristup u upravljanju distribucijom, uslugama potrošačima i marketingu. Mnogi investitori zato u svoj portfelj, pored rizičnijih fondova, obično uključuju jedan ili više *Vanguardovih* fondova.

Ljudi koji koriste usluge *Vanguard* ili *Jiffy Lube* priklanjaju se višem lancu vrijednosti za određeni tip usluge. Pozicioniranje temeljeno na raznolikosti usmjereno je na širok raspon potrošača, ali zadovoljava samo dio potreba većine njih.

Druga osnova za pozicioniranje je zadovoljavanje većine ili svih potreba određene grupe potrošača. To nazivam *pozicioniranje temeljeno na potrebama*, koje je bliže tradicionalnom razmišljanju o ciljnom segmentu potrošača. Ono nastaje u situaciji kada postoje grupe potrošača s različitim potrebama, a aktivnosti se oblikuju tako da se te potrebe zadovolje na najbolji mogući način. Neke grupe potrošača cjenovno su osjetljivije od drugih, zahtijevaju različita obilježja proizvoda, različite količine informacija, podrške i usluga. Potrošači *Ikea* su dobar primjer takve grupe. *Ikea* pokušava zadovoljiti *sve*, a ne samo dio potreba za namještajem svojih ciljnih grupa.

Podvarijanta pozicioniranja temeljenog na potrebama se javlja u situaciji kada isti potrošač ima različite potrebe u različitim prilikama ili kod različitih vrsta transakcija. Primjerice, ista osoba može imati različite potrebe kada se nalazi na poslovnom putovanju ili kada je na odmoru s obitelji. Kupci kutija - npr. kompanije za proizvodnju osvježavajućih pića, vjerojatno će imati drugačije potrebe u odnosu na svoje primarne snabdjevače, nego u odnosu na sekundarne izvore.

Većina menadžera intuitivno gleda na biznis iz perspektive zadovoljenja potreba potrošača koje opslužuju. No, ključni element pozicioniranja temeljenog na potrebama uopće nije intuitivan i obično se nastoji predvidjeti. Razlike u potrebama neće se prevesti u smisleno pozicioniranje sve dok se niz aktivnosti za njihovo zadovoljenje *također* ne razlikuje. Kada to ne bi tako bilo, svaki konkurent bi mogao zadovoljiti te iste potrebe, te tada ne bi bilo ničeg jedinstvenog ili vrijednog u pozicioniranju.

U privatnom bankarstvu, *Besemer Trust Company* cilja na obitelji s minimalno 5 milijuna USD imovine raspoložive za investiranje kojoj nastoje očuvati vrijednost. Budući da su svoje aktivnosti oblikovali na način koji omogućava pružanje personaliziranih usluga, u prosjeku 14 klijenata biva raspoređeno na 1 osobnog bankara. Primjerice, sastanci s klijentom se češće održavaju na ranču ili jahti klijenta nego u uredu. *Besemer* nudi širok raspon usluga individualno prilagođenih potrebama klijenta, npr. upravljanje ulaganjima i administriranje, ulaganje u sirovine, vođenje knjiga i slično. Zajmovi, najvažniji proizvod većine privatnih banaka, rijetko su traženi od strane *Besemerovih* klijenata. Stoga oni toj tvrtki donose tek manji dio prihoda. Unatoč izdašnim plaćama osobnih bankara i visokim troškovima osoblja (u postotku operativnih troškova), *Besemerova* diferencijacija prema ciljanim obiteljima ostvaruje najviši povrat na uloženu imovinu u odnosu na bilo kojeg konkurenta.

S druge strane *Citibankov* biznis privatnog bankarstva poslužuje klijente s minimalnom imovinom od oko 250.000 USD koji, za razliku od klijenata *Besemera*, žele povoljan pristup kreditima - od velikih hipotekarnih kredita do financiranja poslovanja. Osobni bankari u *Citibanku* su primarno kreditori. Kada klijent traži druge usluge osobni bankar ga upućuje na druge specijaliste unutar banke. Svaki od njih upravlja skupinom standardiziranih proizvoda. Sustav *Citibanka* je manje individualiziran od *Besemerovog*. Stoga kod njih na jednog osobnog bankara dolazi u prosjeku 125 klijenata. Polugodišnji uredski sastanci nude se isključivo najvećim klijentima. I *Besemer* i *Citibank* su svoje aktivnosti prilagodili zadovoljenju potreba različitih grupa potrošača u segmentu privatnog bankarstva. Isti vrijednosni lanac ne može na profitabilan način zadovoljiti potrebe obiju grupa.

Treća osnova za pozicioniranje je različito segmentiranje dostupnih potrošača. Premda su njihove potrebe slične potrebama drugih potrošača, drugačiji je skup aktivnosti za pristup tom segmentu. To nazivam *pozicioniranje na temelju pristupa*. Pristup se može odnositi na geografsku raspršenost potrošača ili opseg zahvaćanja potrošača - ili bilo čega drugog što zahtijeva različit niz aktivnosti za pristup potrošačima na najbolji mogući način.

Strateško  
pozicioniranje se  
ne odnosi isključivo  
na utvrđivanje i  
zauzimanje tržišne  
niše

## Veza s generičkim strategijama

U knjizi "*Competitive Strategy*" (The Free Press, 1985.) uveo sam koncepciju generičkih strategija - troškovnog vodstva, diferencijacije i fokusiranja kako bih predstavio alternativne strateške pozicije u nekoj industriji. Generičke strategije su korisne kao okvirne strateške pozicije na najjednostavnijoj i najširoj razini. *Vanguard* je primjer strategije troškovnog vodstva, dok je *Ikea* sa svojom uskom grupom potrošača primjer fokusiranja na temelju troškova. *Neutrogena* je fokusirani diferencijator. Osnove za pozicioniranje - raznolikost, potrebe, pristup - omogućavaju razumijevanje tih generičkih strategija na višoj razini specifičnosti.

*Ikea* i *Southwest* koriste strategije fokusiranja bazirane na troškovima. No, *Ikea*in fokus je temeljen na potrebama grupa potrošača, a *Southwest*ov na nuđenju raznolikosti konkretne usluge.

Okvir generičkih strategija uvodi potrebu izbora da bi se izbjegla zamka inherentne kontradikcije različitih strategija. Razmjene među aktivnostima koje pripadaju međusobno nespojivim pozicijama objašnjavaju te kontradikcije. Sjetite se *Continental Litea* koji je pokušao, a nije uspio istovremeno konkurirati na dva načina.

Segmentacija po pristupu nije toliko uobičajena kao druga dva tipa pozicioniranja. Primjerice, *Carmike Cinemas* otvara kino dvorane isključivo u gradovima s populacijom ispod 200.000 stanovnika. Postavlja se pitanje: Na koji način *Carmike* zarađuje novac na suženim tržištima s cjenovno osjetljivim potrošačima koji nisu spremni platiti skupu ulaznicu kao oni u velikim gradovima? Organizacija to postižu primjenom niza aktivnosti koje rezultiraju niskom troškovnom strukturom. *Carmikovi* klijenti iz malih gradova filmove gledaju u standardiziranim, nisko-troškovnim kino dvoranama koje zahtijevaju manji broj ekrana i manje sofisticiranu tehnologiju projekcije nego kinematografi u velikim gradovima. Vlastiti informacijski sustav i upravljački procesi eliminiraju potrebu za lokalnim administrativnim osobljem osim jednog menadžera. Pored toga, prednosti se ostvaruju putem centralizirane nabave, nižih troškova iznajmljivanja i troškova plaća (zbog svojih lokacija) te najniže korporativne režije u industriji (prosjeck je 5%) od 2%. Poslovanje u malim zajednicama također omogućuje *Carmikeu* da koristi visoku personalizaciju marketinga u kojem lokalni menadžeri poznaju pokrovitelje i promiču njihovo sudjelovanje putem osobnih kontakata. Budući da je dominantan, ako ne i jedini igrač na svojim tržištima, *Carmike* sam odabire filmove i s distributerima ugovora uvijek bolje uvjete.

Dobar primjer za navedenu strategiju predstavljaju razlike između ruralnih potrošača u odnosu na urbane, što ujedno određuje i razlike u aktivnostima. Služiti male potrošače u rijetko naseljenim mjestima, za razliku od velikih potrošača u gusto naseljenim gradovima, podrazumijeva drugačiji dizajn i provođenje aktivnosti kao što su marketing, obrada narudžbi, logistika i postprodajne usluge koje su neophodne da bi se zadovoljile potrebe različitih grupa.

Pozicioniranje se ne odnosi samo na utvrđivanje i zauzimanje tržišne niše. Strateška pozicija, bez obzira s koje osnove polazi, može biti šira ili uža tako da konkurenti usmjereni na uže područje, poput *Ikea* koja cilja na specijalne potrebe podgrupe potrošača, u skladu s time oblikuju svoje aktivnosti. Usko usmjereni konkurenti ostvaruju rast na grupama potrošača koji uživaju visoke standarde usluga (za to plaćaju i visoke cijene), dok s druge strane šire usmjereni konkurenti rast ostvaruju posluživanjem šireg raspona potrošača (koji plaćaju niže cijene). Primjerice, konkurenti koji ciljaju široko kao *Vanguard* ili *Delta Air Lines* pružaju usluge za širok spektar potrošača i shodno tome obavljaju niz aktivnosti usmjerenih ka zadovoljavanju njihovih zajedničkih potreba. Pri tome ignoriraju ili samo djelomično zadovoljavaju specifične potrebe određenih grupa.

Bez obzira na čemu se temelji - raznolikost, potrebe, pristup ili neka njihova kombinacija - pozicioniranje zahtijeva prilagođen niz aktivnosti jer je ono uvijek u funkciji diferencijacije na strani ponude, tj. diferencijacije u aktivnostima. Ali to nije uvijek slučaj na strani potražnje, odnosno potrošača. Pogotovo se pozicioniranje na temelju raznolikosti i pristupa ne oslanja na diferencijaciju potrošača. U praksi se događa da diferencijacija raznolikosti ili pristupa često prati diferencijaciju u potrebama potrošača. Ukusi - tj. potrebe *Carmikovih* potrošača iz malih gradova više su usmjereni prema komedijama, vesternima, akcijskim filmovima i obiteljskoj zabavi. *Carmike* ne prikazuje filmove ocjenjene kao NC-17 (zabranjene za osobe ispod 17 godina starosti op.prev.).

Sada kada smo definirali koncept pozicioniranja, možemo početi odgovarati na pitanje "Što je to strategija?". Strategija se odnosi na stvaranje jedinstvene i vrijedne strateške pozicije primjenom niza različitih aktivnosti. Kada bi postojala samo jedna idealna pozicija, tada ne bi bilo potrebe za strategijom. Pred kompanijama bi bio jednostavan imperativ - pobijediti u utrci za otkrivanje i zauzimanje te pozicije. Suština strateškog pozicioniranja odnosi se na izbor drugačijih aktivnosti od konkurenata. Kada bi isti niz aktivnosti bio najbolje rješenje za postizanje raznolikosti, zadovoljenje svih potreba ili pristupa svim potrošačima, kompanije bi ih jednostavno mogle mijenjati, a operativna djelotvornost bi određivala učinak.

## Održiva strateška pozicija zahtijeva balansiranje

Za trajno zadržavanje konkurentne prednosti nije dovoljno odabrati drugačiju, jedinstvenu poziciju. Vrijedna strateška pozicija potaknut će druge na imitiranje i vrlo vjerojatno na kopiranje na jedan od opisanih načina.

Prvo, može doći do repositioniranja konkurenta kako bi dostigao superiornijeg takmaca. Primjerice, *J.C.Penney* se repositionirao od *Searsovog* klona u modno-orijentirani lanac trgovina odjevnih predmeta više kategorije. Drugi način, koji je mnogo češći, je pokušaj

konkurenta da zadrži svoju postojeću poziciju u jednom dijelu poslovanja, ali istovremeno u drugom dijelu poslovanja pokušava kopirati koncept rada uspješnijih konkurenata. To su oni koji pokušavaju sjediti na dvije stolice. Aktivnostima koje već obavljaju dodaju nova obilježja, usluge ili tehnologije.

Onima koji tvrde da konkurenti mogu kopirati bilo koju tržišnu poziciju, industrija avioprijevoza predstavlja savršen primjer za testiranje. Čini se da svaka kompanija može imitirati aktivnosti bilo koje druge aviokompanije. Svi mogu kupovati iste avione, iznajmljivati izlaze za putnike na aerodromima, nuditi jednake jelovnike tijekom leta, kao i usluge prodaje karata i transfer prtljage.

*Continental Airlines* je vidio da *Southwestu* dobro ide te je odlučio imitirati njihov način rada. Uz zadržavanje svoje pozicije kompanije koja nudi punu uslugu, *Continental* je počeo kopirati strategiju *Southwesta*, odnosno letenje "od točke do točke". Kompanija je novu uslugu nazvala *Continental Lite*. Izbacila je obroke i usluge prve klase, povećala učestalost polazaka, snizila cijene i skratila vrijeme izlaska i ulaska putnika na aerodromu. Pošto je na drugim rutama *Continental* ostao kompanija s punim uslugama, nastavio je koristiti putničke agencije, kao i svoju kombiniranu flotu aviona, te pružati uslugu zbrinjavanja prtljage i numeriranja sjedišta.

No, strateška pozicija nije održiva ako se ne napravi ustupak, to jest napusti jedan aspekt da bi se zauzvrat ostvario drugi cilj. To je posebno važno kada su aktivnosti nespojive. Jednostavno rečeno, uvođenje "više" jedne stvari povlači za sobom "manje" druge stvari. Aviokompanija može odabrati posluživanje obroka i time povećati troškove i usporiti proces iskrcaja i ukrcanja na aerodromu, ili može izabrati da to ne čini. No, ne može raditi oboje, a da ne snosi posljedice u obliku gubitka efikasnosti.

Balansiranje stvara potrebu za izborom i osigurava određenu zaštitu protiv konkurenata koji se repositioniraju ili pokušavaju raditi na stari i novi način. Pogledajmo primjer *Neutrogena Corporation*. Njena strateška pozicija utemeljena je na raznolikosti, a izgrađena na sapunu koji je "blag prema koži". Uz detaljno pozivanje na iskustva dermatologa, marketing strategija *Neutrogene* više sliči na strategiju neke farmaceutske tvrtke, a manje na strategiju proizvođača sapuna. *Neutrogena* se oglašava u medicinskim časopisima, šalje mailove liječnicima, prisustvuje medicinskim konferencijama te vrši istraživanja u svom institutu. Kako bi ojačala svoju poziciju, *Neutrogena* se izvorno fokusirala na distribuciju putem ljekarni, te je izbjegavala cjenovnu promociju. Za proizvodnju svog nježnog sapuna *Neutrogena* koristi sporiji i skuplji proces.

Birajući ovu poziciju *Neutrogena* je rekla 'ne' deodorantima i omekšivačima kože koje mnogi potrošači žele u svom sapunu. Odustala je od potencijalne prodaje velikih količina posredstvom supermarketa i korištenja cjenovne promocije. Žrtvovala je učinkovitost u proizvodnji da bi ostvarila željena obilježja sapuna. U svom originalnom pozicioniranju *Neutrogena* je napravila čitav niz ustupaka što ju je zaštitilo od imitatora.



Ustupci u jednom aspektu, da bi se ostvarilo nešto drugo, nastaju zbog tri razloga. Prvi je neujednačenost imidža ili reputacije tvrtke. Kompanija koja je poznata po isporuci jedne vrste vrijednosti, može izgubiti kredibilitet i zbuniti potrošače - ili čak ugrozi svoju reputaciju - počne li isporučivati drugačiju vrstu vrijednosti, ili u isto vrijeme isporučivati dvije međusobno nespojive stvari. Primjerice, sapun *Ivory*, s tržišnom pozicijom običnog, jeftinog, svakodnevnog sapuna, susreo se s ozbiljnim poteškoćama u pokušaju preoblikovanja svog imidža kako bi dostigao premijsku "medicinsku" reputaciju *Neutrogene*. Napori za stvaranjem novog imidža u ključnim industrijama često koštaju desetke ili čak stotine milijuna dolara - što predstavlja veliku prepreku imitatorima.

Praksa je pokazala da je uvijek potrebno učiniti neke ustupke radi ostvarivanja pogodnosti na drugoj strani

Drugi i još važniji razlog je da balansiranje nastaje zbog samih aktivnosti. Različite pozicije (s odgovarajućim primjerenim aktivnostima) zahtijevaju različitu konfiguraciju proizvoda, različitu opremu, različito ponašanje zaposlenika, različite vještine i upravljačke sustave. Razlozi zbog kojih se moraju činiti ustupci ponekad su uzrokovani neadekvatnim strojevima ili nefleksibilnim radom, ljudima ili cjelokupnim sustavima. Što je *Ikea* svoje aktivnosti više oblikovala na način koji osigurava niže troškove, i poticala potrošače da sami obavljaju dostavu i montažu proizvoda, to je manje mogla zadovoljiti potrošače s višim zahtjevima.

Međutim, balansiranje može biti izraženije na jednostavnijim postavkama. Općenito se smatra da dolazi do umanjenja vrijednosti ako je neka aktivnost premalo ili previše razrađena. Primjerice, čak i kada je prodavač sposoban pružiti visoku razinu usluge jednom potrošaču, a drugom ne posveti nikakvu pažnju, tada se može reći da se talent, a i troškovi tog prodavača, rasipaju u slučaju drugog potrošača. Produktivnost se može povećati ako ne dođe do prevelikih varijacija u nekoj aktivnosti. Trajno pružanje visoke razine prodajne usluge omogućuje prodajnom osoblju, ali i ukupnim prodajnim aktivnostima, da dostignu zavidnu efikasnost učenja i razmjera.

Na koncu, do ustupaka dolazi i zbog manjkavosti u internoj koordinaciji i kontroli. Odabirom jednog načina konkuriranja umjesto drugog, viši menadžment jasno određuje organizacijske prioritete. Nasuprot tome, kompanije koje svaštare i nastoje zadovoljiti sve kupce, stvaraju zbunjenost među vlastitim zaposlenicima koji moraju donositi operativne odluke bez jasnog okvira.

Balansiranje kod pozicioniranja ima važnu ulogu za konkurentnost, a bitno je i za strategiju. Ono stvara potrebu za izborom namjerno ograničavajući ponudu proizvoda ili usluga. Balansiranjem se organizacije štite od repozicioniranja konkurenata ili pak njihovih nastojanja da ostanu na postojećoj i zauzmu novu poziciju, budući da konkurenti koji iskušavaju te pristupe potkopavaju vlastite strategije i umanjuju vrijednost svojih postojećih aktivnosti.

Loše balansiranje između troškova i kvalitete obično nastaje zbog suvišnih ili nepotrebnih radnji, loše kontrole, netočnosti ili slabe koordinacije

Balansiranje i pokušaj ulaska na novu poziciju na kraju su "prizemljili" *Continental Lite*. Kompanija je izgubila stotine milijuna dolara, a glavni izvršni direktor je smijenjen. Avioni su im kasnili u polijetanju zbog prekrcaja prtljage, zagušenih polaznih aerodroma ili pak zbog putnika koji su kasnili na izlazima. Zbog svakodnevnih kašnjenja i otkazivanje letova organizacija je zaprimila na tisuće tužbi putnika. *Continental Lite* nije si mogao dopustiti konkuriranje na temelju cijena, uz istovremeno plaćanje standardne provizije putničkim agencijama. S druge strane, pošto su i nadalje u jednom segmentu ostali aviokompanija s punim uslugama, nisu se mogli odreći usluga putničkih agencija. Stoga je uprava posegnula za kompromisnim rješenjem u vidu rezanja provizije putničkim agencijama za sve *Continentalove* letove. Nadalje, nisu si

mogli priuštiti nudenje jednakih povlastica lojalnim putnicima ("frequent flyer" popusti) koji su kupovali znatno jeftinije karte za usluge *Continental Litea*. U sljedećem koraku uprava je snizila nagrade za kompletan program lojalnosti. Posljedica svega: bijes putničkih agencija i putnika koji su bili korisnici punih usluga.

*Continental* je pokušao istovremeno konkurirati na dva načina. U pokušaju da "sjedi na dvije stolice", dakle da na nekim rutama bude nisko troškovni, a na drugima prijevoznik s punim uslugama, *Continental* je platio visoku kaznu. Iako su mogli uspjeti, samo da nisu radili ustupke na krivi način. Nažalost, previdjeli su poznatu činjenicu da kvaliteta nije besplatna. Pogodnosti *Southwesta*, jedna vrsta visoke kvalitete, bile su konzistentne s niskim troškovima budući da su česti polasci bili podržani nizom nisko-troškovnih aktivnosti: brzom izmjenom putnika na izlazima i kupovinom karata na automatima. Međutim, pružanje drugih dimenzija kvalitete usluga avioprijevoza - rezervacija sjedišta, služenje obroka tijekom leta, prijenos prtljage - zahtijevaju dodatne troškove.

Općenito gledano, pogrešno balansiranje između troškova i kvalitete uglavnom nastaje zbog suvišnih ili nepotrebnih radnji, loše kontrole, netočnosti, ili slabe koordinacije. Istovremeno smanjenje troškova i postizanje diferencijacije moguće je samo onda kada kompanija starta daleko ispod granice produktivnosti ili kad se granica pomiče prema gore. Na granici, kada su kompanije ostvarile najbolju praksu, vrlo je izgledno da će morati napraviti ustupak na račun jedne od prednosti.

Nakon desetljeća stjecanja prednosti rastom produktivnosti, *Honda Motor Company* i *Toyota Motor Corporation* došle su do granice rasta. Suočena sa sve većim otporom potrošača prema višim cijenama automobila, *Honda* je 1995. godine pomislila kako je smanjivanje razine opremljenosti jedini put do proizvodnje jeftinijih automobila. U Sjedinjenim Državama su tako na modelu Civic zamijenili disk kočnice s jeftinijom varijantom te upotrijebili jeftiniju

tkaninu za zadnja sjedišta, sve u nadi da potrošači neće ništa primijetiti. *Toyota* je pokušala prodati verziju Corolle, najbolje prodavanog modela, s neobojenim odbojnicima i jeftinijim sjedištima. U oba slučaja potrošači su se pobunili, a kompanije brzo odbacile nove modele.

Tijekom prošlog desetljeća menadžeri su se priklonili promišljanju po kojem je potrebno eliminirati balansiranje. No, praksa je pokazala da je uvijek potrebno učiniti neke ustupke, napusti jedno usmjerenje radi ostvarivanja pogodnosti na drugom putu, jer će konkurentska prednost inače biti veoma teško ostvariva.

Dok se vraćamo na pitanje "Što je to strategija?" vidimo da balansiranje dodaje jednu sasvim novu dimenziju odgovoru na to pitanje. Upravo je strategija ta koja određuje kakve ustupke napraviti da bi se uspješno konkuriralo. Suština strategije je biranje što *ne činiti*. Bez ustupaka ne bi bilo potrebe za izborom, a onda niti potrebe za strategijom. Svaka dobra ideja mogla bi se brzo kopirati. Tada bi opet uspješnost u cijelosti ovisila o operativnoj djelotvornosti.

## Strateška usklađenost osigurava konkurentsku prednost i održivost

Izbor strateške pozicije određuje aktivnosti koje će kompanija obavljati, način na koji će to činiti, te međusobni odnos tih aktivnosti. Dok je operativna djelotvornost usmjerena na postizanje izvrsnosti u pojedinim aktivnostima ili funkcijama, strategija je usmjerena na *kombiniranje* aktivnosti.

Brzi prekrcaj putnika *Southwesta*, čime se osiguravalo brže polijetanje i slijetanje aviona kao i veća iskorištenost kapaciteta, pokazao se presudnim za njihovo pozicioniranje u segmentu nisko troškovne aviokompanije. Na koji način je *Southwest* to postigao? Dio odgovora pronalazimo u dobro plaćenim ekipama koje rade na održavanju te osoblju koje radi na ukrcaju i iskrcaju putnika. Njihovoj produktivnosti dodatno doprinose fleksibilna radna pravila. No, veći dio odgovora pronalazimo u drugim aktivnostima koje *Southwest* obavlja. Zbog politike pružanja ograničenih usluga, *Southwest* putnicima ne nudi obroke, rezervaciju sjedišta i prekrcaj prtljage, jer na taj način izbjegava aktivnosti koje usporavaju druge aviokompanije. *Southwest* bira male aerodrome i kratke rute kako bi izbjegao gužve koje dovode do kašnjenja. Striktna ograničenja u pogledu izbora tipa i duljine ruta omogućuju standardizaciju aviona: *Southwest* koristi samo Boeing 737.

Koje su stoga ključne kompetencije *Southwesta*? Koji su ključni čimbenici uspjeha? Želimo li ispravno odgovoriti na oba pitanja tada moramo reći da su svi čimbenici važni. Strategija *Southwesta* obuhvaća cijeli sustav aktivnosti, ona nije samo jednostavni zbroj dijelova. Njihova konkurentska prednost proizlazi iz načina međusobnog usklađivanja i osnaživanja aktivnosti.

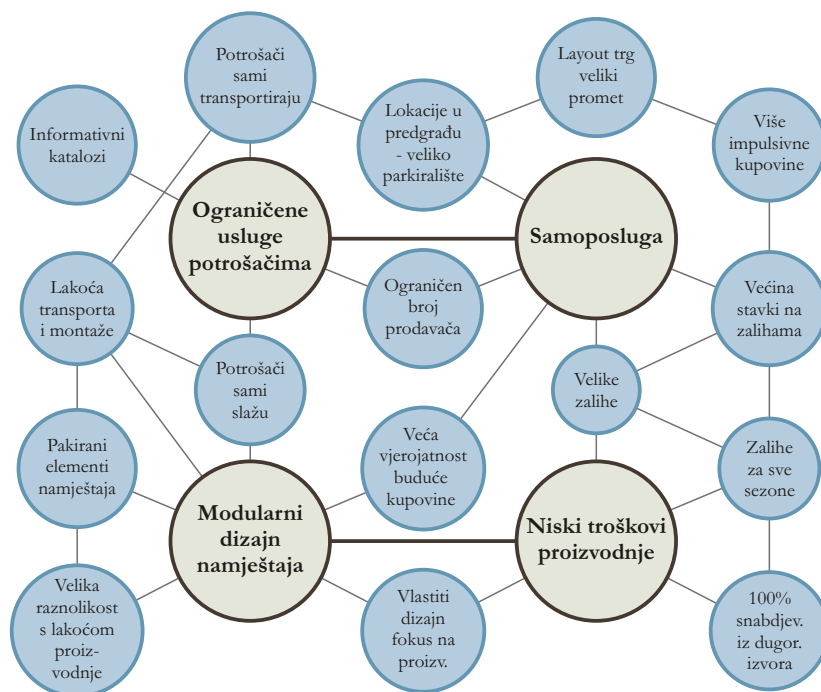
Stvarajući lanac koji je snažan koliko i njegova *najslabija* karika, dobro usklađene aktivnosti isključuju imitatore. Kao i kod većine kompanija s dobrim strategijama, aktivnosti *Southwesta* se međusobno nadopunjuju tako da čine stvarnu ekonomsku vrijednost. Tako se primjerice trošak jedne aktivnosti snižava zbog načina na koji se obavlja neka druga aktivnost. Jednako tako, vrijednost neke aktivnosti koja je važna za potrošače, može se unaprijediti s drugim aktivnostima. Na taj način *strateški sklad* doprinosi stvaranju konkurentske prednosti i veće profitabilnosti.

## Vrste strateške usklađenosti

Važnost usklađenosti različitih funkcija i aktivnosti jedna je od najstarijih postavki strateškog menadžmenta. Međutim, ona je postupno napuštena i menadžeri sve manje brinu o tom važnom elementu. Umjesto da kompaniju promatraju kao cjelinu, menadžeri su se okrenuli prema "ključnim kompetencijama", "kritičnim resursima" i "ključnim faktorima uspjeha". Zapravo, usklađenost aktivnosti je daleko važnija komponenta konkurentske prednosti nego što većina menadžera smatra da jeste.

Pojedine aktivnosti utječu jedna na drugu pa je zato njihova usklađenost izuzetno važna. Primjerice, spretni i sposobni prodavači postići će još bolje rezultate ako su proizvodi koje prodaju tehnički napredni, a marketinški pristup naglašava pomoć i podršku potrošačima. Proizvodnja artikala s velikim brojem različitih modela može ostvariti još bolje rezultate ako se dobro uskladi s upravljanjem zaliha, obradom narudžbi, zalihama gotovih proizvoda i tehnikama prodaje oblikovanim tako da se potiče individualni pristup potrošaču (*customization*), te s propagandnim porukama kojima se naglašava bogatstvo asortimana, dio kojeg sigurno može zadovoljiti i vrlo specifične potrebe potrošača. Takvo nadopunjavanje i komplementarnost aktivnosti značajno utječu na uspješnost strategije. Premda se može reći kako je usklađenost po svojoj prirodi generička pa se stoga može primijeniti u mnogim kompanijama, vrlo je važno da se usklađivanje provede nad specifičnim aktivnostima značajnim za konkretnu strategiju - budući da one naglašavaju jedinstvenost pozicije i proširuju mogućnost balansiranja.<sup>2</sup>

Razlikujemo tri vrste usklađenosti koje nisu uzajamno isključive. Usklađenost prvog reda naziva se *jednostavna konzistentnost* između svake aktivnosti (funkcije) i ukupne strategije. Primjerice, *Vanguard* sve aktivnosti usklađuje sa svojom strategijom niskih troškova. Minimaliziraju obrtaj portfelja i ne zapošljavaju visoko plaćene menadžere. Kompanija direktno distribuira svoje fondove, izbjegavajući tako proviziju brokera. Troškovi oglašavanja i promocije su uvijek niski, te se više oslanjaju na odnose s javnošću i osobne preporuke. Bonusi zaposlenika vezuju se uz uštede u troškovima.

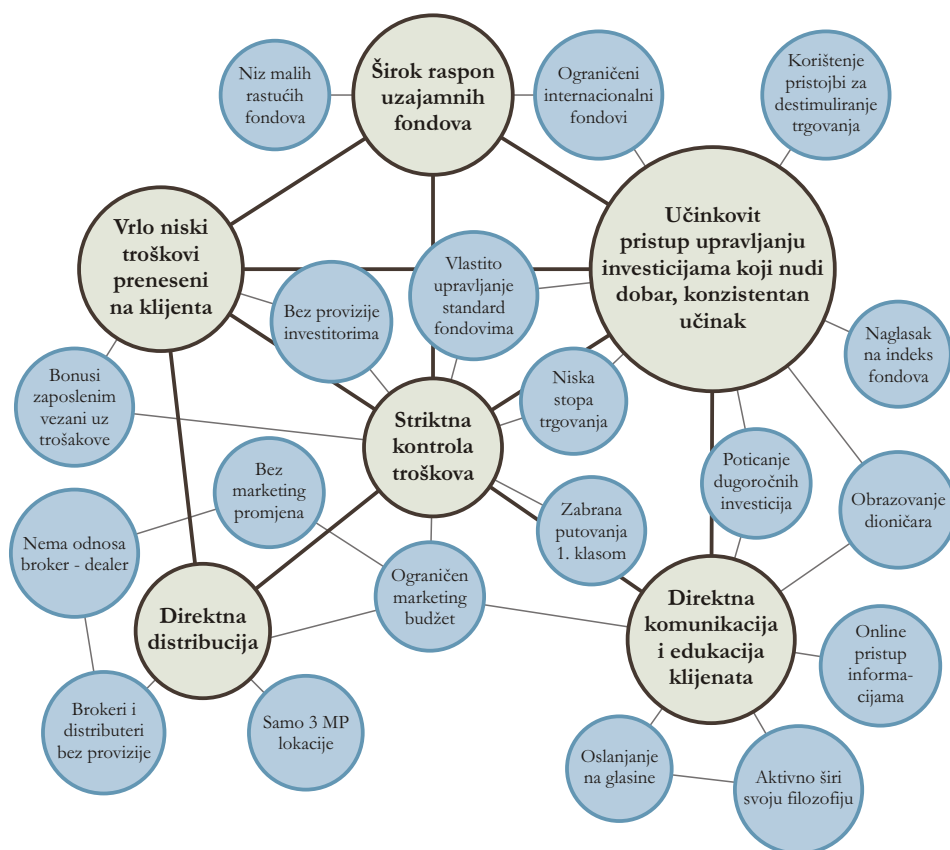


## Mapiranje sustava aktivnosti Ikee

Mape sustava aktivnosti, poput ove za *Ikeu*, pokazuju da strateška pozicija kompanije sadrži niz usklađenih aktivnosti koje su oblikovane tako da realiziraju zacrtanu strategiju. U kompanijama s jasnom strateškom pozicijom ključne aktivnosti u sklopu strateškog usmjerenja (veći krugovi) mogu se identificirati i provoditi posredstvom klastera čvrsto povezanih aktivnosti (manji krugovi).

Konzistentnost osigurava da se konkurentske prednosti pojedinih aktivnosti kumuliraju, a ne da ugrožavaju jedna drugu ili još gore, da se međusobno poništavaju. To olakšava komunikaciju strategije prema potrošačima, zaposlenicima i dioničarima, te poboljšava njenu provedbu usmjeravanjem čitave organizacije prema jednom cilju.

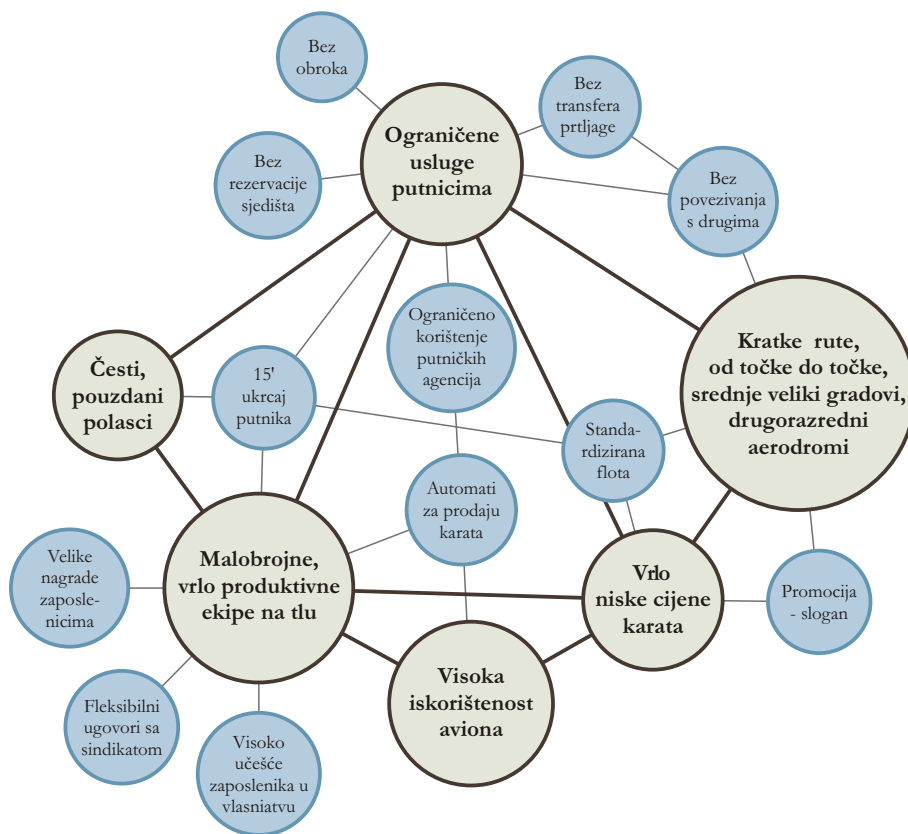
Usklađenost drugog reda nastaje kad se *aktivnosti međusobno osnažuju*. Primjerice, *Neutrogena* distribuira svoje proizvode hotelima više kategorije koji su spremni svojim gostima ponuditi sapun koji preporučuju dermatolozi. Hoteli *Neutrogeni* dodjeljuju privilegiju korištenja njihova uobičajenog pakiranja, dok od drugih proizvođača sapuna traže pakiranje s nazivom hotela. Nakon što gosti iskušaju *Neutrogena* sapun u luksuznom hotelu, veća je vjerojatnost da će ga kupiti u ljekarni ili da će se o njemu raspitati. Zato se marketinške aktivnosti *Neutrogene* usmjerene prema hotelima i liječnicima međusobno osnažuju, snižavajući ukupne troškove marketinga.



## Mapiranje sustava aktivnosti Vanguarda

Mapa sustava aktivnosti može se koristiti za ispitivanje i osnaživanje strateške usklađenosti. Taj proces bi trebao poticati postavljanje niza temeljnih pitanja. Prvo, da li je svaka aktivnost konzistentna s općim pozicioniranjem - raznolikost asortimana, pokrivenost potreba, kategorije potrošača kojima se pristupa? Zatražite od osoba odgovornih za svaku aktivnost da utvrde na koji način druge aktivnosti unutar kompanije unapređuju ili otežavaju ostvarivanje njihovog učinka. Drugo, da li postoje načini da se neka aktivnost ili grupa aktivnosti modificira tako da se poboljšaju druge aktivnosti? Treće, mogu li promjene u jednoj aktivnosti eliminirati potrebu za obavljanjem drugih?

Drugi primjer je *Bic Corporation* koja prodaje usku liniju standardnih, jeftinih kemijskih olovaka na doslovno svim ključnim tržištima (maloprodajnom, komercijalnom i promotivnom), posredstvom svih raspoloživih kanala. Kao i kod bilo kojeg pozicioniranja temeljenog na raznolikosti kojim se opslužuje široka grupa potrošača, *Bic* naglašava zajedničke potrebe (nisku cijenu za kemijsku olovku prihvatljive kvalitete), te koristi marketinške tehnike širokog zahvata (velika prodajna mreža i snažno oglašavanje na TV). Tvrtka *Bic* ostvaruje koristi budući da je konzistentna u svim aktivnostima (dizajn proizvoda



## Mapiranje sustava aktivnosti Southwesta

koji olakšava proizvodnju, pogoni strukturirani tako da osiguravaju niske proizvodne troškove, agresivna nabava radi minimalizacije materijalnih troškova, vlastita proizvodnja dijelova kad god to ekonomičnost zahtijeva).

Pa ipak, *Bic* dalje razvija jednostavnu konzistentnost budući da se sve njezine aktivnosti uzajamno osnažuju. Primjerice, u cilju stimulacije impulzivne kupovine kompanija koristi izložbene kartone na prodajnim mjestima, te često mijenja način pakiranja proizvoda. Kako bi mogla provoditi akcijsku prodaju na prodajnim mjestima, kompanija treba široku prodajnu mrežu. *Bic* je tako razvio najveću prodajnu mrežu u industriji, a prodajne aktivnosti obavlja bolje od konkurenata. Tako uspijevaju kombinacijom aktivnosti na prodajnim mjestima, snažnim TV oglašavanjem i promjenom pakiranja stvoriti znatno veći broj impulzivnih kupovina nego što bi to mogla bilo koja izolirana aktivnost.

Strateška usklađenost trećeg reda ide dalje od osnaživanja aktivnosti, do onog što nazivam *optimizacija napora*. *Gap*, maloprodajni lanac odjeće, raspoloživost proizvoda u svojim

## Alternativna stajališta o strategiji

<i>Implicitni strateški model prošlog desetljeća</i>	<i>Trajne konkurentske prednosti</i>
U industriji postoji samo jedna idealna konkurentska pozicija	Jedinstvena konkurentska pozicija za kompaniju po kojoj se ona razlikuje od drugih
<i>Benchmarking</i> svih aktivnosti i usvajanje najbolje prakse	Aktivnosti usklađene sa strategijom
Agresivni <i>outsourcing</i> i partnerstva radi unapređenja učinkovitosti	Jasno balansiranje i usmjerenje u odnosu na konkurente
Prednosti se zasnivaju na nekoliko ključnih faktora uspjeha, kritičnih resursa, ključnih kompetencija	Konkurentske prednosti nastaju iz usklađenosti među aktivnostima
Fleksibilnost i brzi odgovori na sve konkurentske i tržišne promjene	Trajnost konkurentskih prednosti dolazi iz sustava, a ne iz pojedinih aktivnosti
	Operativna djelotvornost neophodna je za ostvarivanje konkurentske prednosti

trgovinama smatra kritičnim elementom svoje strategije. *Gap* svoje proizvode drži u obliku zaliha u trgovini ili u obliku zaliha na skladištu. Obnavljanje zaliha u trgovinama odvija se na dnevnoj razini iz tri skladišta što minimalizira potrebu držanja istih u trgovini. Naglasak je na obnavljanju jer se *Gapova* strategija *merchandizinga* (popunjavanja polica robom) temelji na ponudi proizvoda s relativno manjim izborom boja. Dok drugi trgovci obrću robu tri do četiri puta godišnje, koeficijent obrtaja zaliha kod *Gapa* iznosi sedam i pol puta godišnje.

Koordinacija i razmjena informacija među aktivnostima radi eliminacije redundantnosti i minimalizacije uzaludnih napora osnovni je tip optimalizacije napora. No, postoje i više razine optimalizacije. Primjerice, izbor dizajna proizvoda može eliminirati potrebu za post-prodajnim uslugama ili potrošačima omogućiti da sami obave servisne aktivnosti. Koordinacija sa snabdjevačima ili distributivnim kanalima može eliminirati potrebu za nekim internim aktivnostima, kao što je npr. obuka krajnjeg korisnika.

Kod sva tri tipa usklađenosti, cjelina je važnija od pojedinog dijela. Konkurentska prednost izrasta iz *čitavog sustava* aktivnosti. Usklađenost među aktivnostima značajno smanjuje troškove ili povećava diferencijaciju. Nakon toga, konkurentska vrijednost pojedinih aktivnosti - ili s njima povezana umijeća, kompetencije ili resursi - ne mogu se odvojiti od sustava ili strategije. Stoga je objašnjavanje uspjeha konkurentnih kompanija navođenjem pojedinih snaga, ključnih kompetencija ili kritičnih resursa pogrešno. Lista snaga obuhvaća



mnoge funkcije, a jedna se snaga stapa i isprepliće s drugom. Korisnije je razmišljati u okviru tema koje prožimaju mnoge aktivnosti - kao što su niski troškovi, konkretna predodžba o uslugama potrošačima, ili konkretna koncepcija isporučene vrijednosti. Te se teme utjelovljuju u seriji čvrsto povezanih aktivnosti.

### *Usklađenost i održivost*

Strateška usklađenost među aktivnostima izuzetno je važna za postizanje, ali i održavanje konkurentne prednosti. Konkurentima je mnogo teže kopirati i ostvariti niz isprepletenih aktivnosti, nego imitirati samo jednu aktivnost, npr. određeni pristup organizacije prema prodajnoj mreži, tehnologiju ili preslikavanje obilježja proizvoda. Pozicije izgrađene na sustavima aktivnosti u mnogo su većoj mjeri održive negoli one koje su izgrađene na individualnim aktivnostima.

Promotrimo sada ovu jednostavnu vježbu. Vjerojatnost da konkurent dostigne bilo koju aktivnost često je manja od jedan. Vjerojatnost postaje sve manja kada je sustav složeniji tako da je malo vjerojatno da bi mogao kopirati čitav sustav ( $0,9 \times 0,9 = 0,81$ ;  $0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,66$  itd.). Postojeće kompanije koje se pokušaju repositionirati zadržavanjem postojećeg modela poslovanja i djelomičnim kopiranjem novog, bit će prinuđene preurediti mnoge aktivnosti. Čak se i novi igrači na tržištu suočavaju s prilično mnogo prepreka za kopiranje, premda se ne moraju boriti s balansiranjem s kojim se suočavaju etablirani konkurenti.

Što više pozicioniranje kompanije ovisi o sustavu aktivnosti s usklađenošću drugog i trećeg reda, to će njena prednost biti u većoj mjeri dugoročno održiva. Po svojoj su prirodi takvi sustavi obično teško razumljivi ljudima izvan kompanije te ih je stoga teže kopirati. Čak i ako konkurenti utvrde relevantne međusobne veze, kopiranje neće moći jednostavno provesti. Usklađenost je ponekad izuzetno teško ostvariva budući da zahtijeva integraciju odluka i akcija među mnogim neovisnim podjedinicama.

Konkurent koji pokušava preslikati neki sustav aktivnosti imitiranjem samo nekih aktivnosti, teško da će uspješno "rekreirati cjelinu". Vrlo je vjerojatno da se učinak neće popraviti, štoviše, vjerojatnije je da će se dodatno pogoršati. Sjetite se samo katastrofalnog pokušaja organizacije *Continental Lite* koja je pokušala imitirati *Southwest*.

Usklađenost među aktivnostima neke kompanije stvara pritisak i poticaje za unapređenjem operativne djelotvornosti, što imitaciju čini još težom i neizvjesnijom. Usklađenost dovodi do toga da loš učinak u jednoj aktivnosti može izazvati pogoršanje učinka u drugima. Obratno, unapređenja u jednoj aktivnosti donose poboljšanja u drugim aktivnostima. Kompanije s razvijenom usklađenošću među svojim aktivnostima rijetko kada postaju meta imitatora. Njihova strateška i implementacijska superiornost samo nadopunjava njihove prednosti te na taj način podiže barijere imitatorima.

Kada su aktivnosti međusobno usklađene, rivali će imati malu korist od imitacije - naravno, ukoliko ne uspiju preslikati cijeli sustav. Takve situacije obično potiču nastanak konkurencije tipa "pobjednik-nosi-sve". Kompanija koja razvije najbolji sustav aktivnosti pobjeđuje, primjerice *Toys R Us*, dok rivali sa sličnim strategijama - *Child World* i *Lionel Leisure*, zaostaju. Stoga je otkrivanje nove strateške pozicije često poželjnije rješenje nego biti drugi ili treći imitator neke već zauzete pozicije.

Nekompatibilni sustavi aktivnosti obilježje su najkvalitetnijih pozicija. Strateško pozicioniranje utječe na pravila balansiranja koja definiraju kako će se pojedine aktivnosti oblikovati i integrirati. Promatranje strategije kroz prizmu sustava aktivnosti dodatno pojašnjava zašto organizacijske strukture, sustavi i procesi trebaju biti specifični u odnosu na strategiju. Usklađivanje organizacije sa strategijom čini komplementarnosti dostižnima, što dodatno doprinosi dugoročnoj održivosti.

Navedena tvrdnja nas navodi na proširivanje vremenskog horizonta strateškog pozicioniranja od jednog planskog ciklusa na cijelo desetljeće, pa i više. Kontinuitet potiče unapređenje individualnih aktivnosti i usklađenost među njima, što organizaciji osigurava razvoj jedinstvenih sposobnosti i umijeća, sukladno postavljenoj strategiji. Kontinuitet strateškog pozicioniranja također osnažuje identitet kompanije.

Suprotno tome, česte promjene strateške pozicije izuzetno su skupe. Kompanija pored toga što mora preurediti pojedine aktivnosti, mora iznova uskladiti čitav sustav. U tom procesu obično se događa da se neke aktivnosti nikada ne usklade na odgovarajući način. Neizbježne posljedice čestih promjena strategije ili lošeg izbora strateške orijentacije jesu:

1. slijeđenje nekog drugog,
2. vrludanje u programiranju aktivnosti,
3. nekonzistentnost među pojedinim funkcijama,
4. organizacijska neusklađenost.

Što je to "strategija"? Sada možemo dopuniti odgovor na naše pitanje. Strategija se odnosi na ostvarivanje usklađenosti među aktivnostima kompanije. Uspjeh strategije ovisi o kvalitetnom obavljanju mnogih aktivnosti - a ne samo nekih - te o njihovom povezivanju. Ako aktivnosti nisu usklađene, tada neće biti moguće jasno definirati distinktivnu strategiju što će nadalje negativno utjecati na ostvarenje održive prednosti. Menadžeri se tada vraćaju jednostavnijem zadatku nadgledanja neovisnih funkcija, a operativna djelotvornost određuje relativnu učinkovitost organizacije.

## Ponovno otkrivanje strategije

Zašto se tako često događa da organizacije ne uspijevaju oblikovati kvalitetnu strategiju. Zašto menadžeri tako često izbjegavaju donošenje strateških odluka? Zašto tako često dopuštaju da im se strategija raspadne ili raspline?

Obično se smatra kako glavne prijetnje postavljenoj strategiji dolaze "izvana" zbog promjena u tehnologiji ili ponašanju konkurenata. Premda eksterne promjene znaju biti problem, veće prijetnje gotovo uvijek dolaze iz same organizacije. Kvalitetnu strategiju potkopava pogrešno stajalište o konkurenciji, krivo postavljena organizacija, a posebice želja za rastom.

Menadžere zbunjuje činjenica da su upravo oni ti koji moraju odabrati smjer, da su upravo oni zaduženi za taj izbor. U slučaju kada kompanija posluje ispod granice produktivnosti, balansiranje se čini nepotrebnim. Čini se kako bi dobro vođena kompanija trebala pobjeđivati nedjelotvorne konkurente na svim frontovima. Popularni teoretičari menadžmenta često nas uvjeravaju kako su za rast i razvoj neophodni "pravi lideri" što u ljudima budi *macho* instinkt te dovodi do uvjerenja kako je balansiranje nepotrebna aktivnost, štoviše, aktivnost koja ustvari predstavlja "znak slabosti".

Slijediti pristup unapređivanja operativne djelotvornosti primamljiv je i zavodljiv zadatak, budući da je operativna djelotvornost "konkretna" kategorija. U posljednje se vrijeme menadžere sve jače pritišće što ih tjera da ostvaruju opipljiva, dakle mjerljiva poboljšanja poslovnih rezultata. Programi unapređenja operativne djelotvornosti obično dovode do vidljivog napretka, premda nije uvijek jednostavno kontinuirano ostvarivati rast profitabilnosti. Razne poslovne publikacije i savjetnici su preplavili tržište informacijama koje govore o tome "što rade drugi" tako da se najviše tim putem širi mantra najbolje prakse. U jurnjavi za stalnim povećanjem operativne djelotvornosti mnogi menadžeri previđaju činjenicu da je strategija izuzetno važna za uspješnost poslovanja.

No, postoje i drugi razlozi zbog kojih kompanije izbjegavaju ili zamagljuju strateške izbore. Konvencionalna mudrost unutar neke industrije često dovodi do stvaranja snažne, homogene konkurencije. Neki menadžeri pogrešno smatraju da koncepcija "usmjerenosti na potrošače" podrazumijeva da se zadovoljavaju potrebe svih potrošača ili pak da se odgovori na svaki zahtjev koji dolazi iz kanala distribucije. Pored toga, neki od njih naglašavaju želju da se očuva fleksibilnost.

Organizacijska realnost također negativno utječe na strategiju. Ustupci koji se ponekad moraju napraviti mnogim su menadžerima zastrašujući, što dovodi do toga da izbjegavanje izbora često postaje poželjnije rješenje nego izlaganje riziku lošeg izbora. Metafora krda lijepo opisuje na koji način kompanije imitiraju jedna drugu: žive u strahu da konkurenti znaju nešto što oni sami ne znaju.

## Zamka rasta

Čini se kako među mnogobrojnim utjecajima želja za rastom vjerojatno najlošije utječe na strategiju, budući da ustupci evidentno ograničavaju rast (npr. služenje jedne grupe potrošača, a isključivanje druge postavlja stvarno ili imaginarno ograničenje na rast prihoda). Široko usmjerene strategije koje se oslanjaju na niske cijene proizvoda ili usluga iz zahvata gube one potrošače koji žele koristiti višu klasu proizvoda ili usluge. Isto tako, strategije diferencijacije prema višoj klasi kupaca rezultiraju gubitkom prodaje u grupi cjenovno-osjetljivih potrošača.

Menadžeri uvijek iznova dolaze u iskušenje da pokrenu aktivnosti koje će im osigurati zaobilazanje tih ograničenja, čime uvijek iznova zamagljuju stratešku poziciju kompanije koju vode. Pritisak za rastom ili očigledno zasićenje ciljnog tržišta, navodi ih na kraju da stratešku poziciju oplemenjuju uvođenjem novih proizvodnih linija, razvojem novih obilježja proizvoda, imitiranjem načina rada i usluge konkurenata, kopiranjem poslovnih procesa, ili čak kupovanjem konkurentskih tvrtki. Uspjeh organizacije *Maytag Corporation* godinama se temeljio na pouzdanim i trajnim perilicama i sušilicama za rublje kojima su kasnije pridodali i perilice za suđe. Međutim, unutar industrije se u jednom trenutku pojavila konvencionalna mudrost koja je podržavala proizvodnju kompletne linije srodnih proizvoda. Zabrinuti zbog vrlo sporog rasta industrije, zbog pritiska konkurencije koja je proizvodila široku paletu aparata za domaćinstvo, *Maytag* je donio odluku o proširenju linije. Pod svojom su markom počeli proizvoditi hladnjake i štednjake, te su dodatno kupili i druge proizvođače - *Jenn-Air*, *Hardvick Stove*, *Hoover*, *Admiral* i *Magic Chef*. Posljedično tome, ukupni prihod *Maytaga* značajno je porastao sa 684 mil USD u 1985., na 3,4 mlrd USD u 1994. No, povrat ostvaren prodajom pao je sa 8-12% u 70-im i 80-im, na prosjek niži od 1% između 1989. i 1995. Znakovito je da je linija perilica rublja i posuda ostala najprofitabilniji proizvod *Maytaga*.

*Neutrogena* je možda upala u istu zamku. Početkom 90-ih prošireni su kanali distribucije na američkom tržištu tako da su uključeni masovni distributeri poput *Wall Mart*. Kompanija se pod imenom *Neutrogena* proširila na niz drugih proizvoda kao što su npr. šamponi koji nisu uspjeli zadržati jedinstveni imidž. Budući da se tvrtka dodatno okrenula cjenovnoj promociji, reputacija je nepovratno narušena.

Temeljem navedenog možemo zaključiti da kompromisi i nekonzistentnost u ostvarivanju rasta često narušavaju konkurentsku prednost kompanije stvorenu na originalnim obilježjima proizvoda i ciljanim potrošačima. Pokušaji da se istovremeno konkurira na više načina zbunjuju te potkopavaju fokus i motivaciju organizacije. Sve to dovodi do opadanja profita, a zatim do želje da se "spasi situacija" povećavanjem prihoda. Budući da menadžeri ne mogu napraviti pravi izbor, njihove organizacije se upliću u novi krug širenja i kompromisa. Konkurenti nastavljaju kopirati jedni druge sve dok očaj ne prekine ciklus, kada dolazi do spajanja ili vraćanja na originalnu poziciju.

## Profitabilni rast

Nakon ere "restrukturiranja" i "rezanja troškova" mnoge kompanije se danas okreću rastu. Napori okrenuti ostvarivanju rasta često zamagljuje jedinstvenost, dovode do kompromisa i umanjuju usklađenost te na kraju potkopavaju konkurentne prednosti. Stoga možemo slobodno zaključiti kako je imperativ rasta zapravo veoma opasan za strategiju.

Koji ćemo onda pristup odabrati ako želimo zaštititi i ojačati strategiju? Odgovorne osobe bi se svakako trebale usredotočiti na definiranje jasne strateške pozicije, umjesto na njeno širenje i kompromise. Jedan od mogućih pristupa proširenja strategije koristi unapređenje postojećih aktivnosti, razvoj novih obilježja i kvalitete proizvoda (usluga) koje konkurenti teško da mogu kopirati. Stoga se menadžeri moraju upitati koje su to aktivnosti, obilježja ili oblici konkuriranja koje organizacija može unaprijediti i implementirati zbog komplementarnih aktivnosti koje već danas obavlja.

### *Ponovno povezivanje sa strategijom*

Zasluge za početni uspjeh organizacije obično pripadaju jedinstvenoj strateškoj poziciji koja uključuje i jasan stav prema balansiraju. U početku su aktivnosti uvijek usklađene s tom pozicijom. Tijekom vremena, a i zbog pritiska za ostvarivanje rasta, kompanije se nažalost upuštaju u kompromise koji su u prvom trenutku možda posve nezamjetni. Slijedom niza postupnih promjena, od kojih svaka u datom trenutku izgleda opravdanom, mnoge etablirane kompanije ugrožavaju svoj način poslovanja da bi se poistovjetile s konkurentima.

Pri tome se ne misli na organizacije s neodrživom povijesnom pozicijom budući da ona traži da počnu iz početka kao što bi to napravio svaki novi sudionik na tržištu. Ovdje govorimo o etabliranim kompanijama koje ostvaruju osrednje povrate i kojima nedostaje jasna strategija, što je daleko češća pojava na tržištu. Borbu protiv osrednjosti obično započinju s uvođenjem novina u asortiman proizvoda ili dodavanjem novih obilježja proizvodima, marketinškim aktivnostima prema novim grupama potrošača i oponašanjem aktivnosti konkurenata, ali na taj način gube svoju jasnu konkurentnu poziciju. Obično se događa da tvrtke kopiraju ponudu konkurenata, ali i poslovne aktivnosti kojima to postižu, te zatim sve to pokušavaju prodati istim grupama potrošača koji proizvode nabavljaju od tih istih konkurenata.

Mnogo je načina uz pomoć kojih neka organizacija može uspostaviti povezanost sa svojom izvornom strategijom. Prvi od njih upućuje da pažljivo razmotri ono što zapravo čini u određenom trenutku. U organizacijama koje dobro posluju obično postoji jedinstvena jezgra po kojoj se one razlikuju od drugih. Ta se posebnost može prepoznati u odgovorima na sljedeća pitanja:

- Koji su to proizvodi ili usluge koji najviše doprinose profitabilnosti?
- Koji su potrošači najzadovoljniji našim proizvodima ili uslugama?
- Na kojim se potrošačima, kanalima distribucije ili izvorima nabave ostvaruje najveća profitabilnost?
- Koje su aktivnosti u našem lancu vrijednosti najviše diferencirane i najdjelotvornije?

Tijekom vremena se oko ove jezgre jedinstvenosti postupno stvaraju obloge. Kako bi se otkrila dublja strateška pozicija, one se, poput poveza, moraju ukloniti. Obično se uočava da male varijacije proizvoda ili klijenata mogu značajno unaprijediti ukupnu prodaju te posebno profitabilnost. Stoga je veoma važno ponovno usmjeravanje na jedinstvenu jezgru, te prilagodba aktivnosti kojima će se to usmjeravanje i ostvariti. Oni proizvodi ili grupe potrošača koji se nalaze na periferiji izvan jezgre, mogu se ili postepeno zanemarivati ili ih se povećanjem cijene treba ukinuti.

Povijest kompanije također može biti vrlo poučna. Koja je bila vizija osnivača? Koji su proizvodi i potrošači povijesno bili ključni za kompaniju? Pogled unatrag nam pomaže da preispitamo izvornu strategiju, kako bi se vidjelo je li ona još uvijek ispravna. Može li se povijesno pozicioniranje implementirati na moderan način, način koji je konzistentan s današnjim tehnologijama i praksom? Opisani način razmišljanja može dovesti do odluke o obnavljanju strategije te potaknuti organizaciju da obnovi svoju posebnost. Takav izazov može biti poticajan i utjecati na vraćanje samopouzdanja neophodnog da bi se napravile potrebne izmjene.

Jasnije definiranje strateške pozicije podrazumijeva:

- jasnije profiliranje poslovnih aktivnosti kojima se postiže jedinstvena pozicija,
- jačanje usklađenosti između poslovnih funkcija i aktivnosti,
- bolje komuniciranje strategije potrošačima.

Nažalost, mnoge kompanije podliježu iskušenju "lagodnog" rasta kada proizvodima i uslugama jednostavno pridodaju pomodna obilježja, bez da su prethodno provjerile usklađenost takvih promjena s vlastitom strategijom. Još se često događa da pokušavaju privući nove kategorije potrošača ili da kreću u osvajanje tržišta na kojima ne mogu ponuditi ništa originalno. Kompanija često može rasti brže i profitabilnije ako uspije kvalitetnije zadovoljiti potrebe i ostvariti diferencijaciju u odnosu na konkurente, nego pak tromo savladavati ulazak na područje potencijalno višeg rasta za koje joj nedostaje jedinstvenost. *Carmike*, trenutno najveći lanac kinematografa u Sjedinjenim Državama svoj brzi rast duguje discipliniranoj koncentraciji na mala tržišta. Kompanija se uvijek hitro rješava svakog kinematografa preuzetog u nekoj akviziciji na području velikih gradova.

U svojoj suštini, globalizacija često omogućuje rast konzistentan sa strategijom, budući da otvara šira tržišta za izvornu strategiju. Nasuprot širenju na domaćem tržištu, globalna ekspanzija će vjerojatno osnažiti jedinstvenu poziciju i identitet kompanije, te ih iskoristiti kao polugu za daljnji razvoj.

Kompanije koje pokušavaju rasti širenjem unutar vlastite industrije, svoju će strategiju najlakše obraniti od rizika osnivanjem samostalnih poslovnih jedinica s vlastitom markom i prilagođenim aktivnostima. Očito je da se *Maytag* borio upravo s tim pitanjem. S jedne strane kompanija je svoje premijske i vrijedne marke organizirala u zasebne jedinice s različitim

strateškim pozicijama. S druge strane, napravila je krovno društvo za proizvodnju kućanskih aparata za sve svoje marke kako bi stvorila kritičnu masu. Pokretanje odjela zajedničkog projektiranja i oblikovanja proizvoda, proizvodnje, distribucije i pružanja usluga potrošačima, neminovno je dovelo do homogenizacije. Ako neka poslovna jedinica pokuša konkurirati s različitim pozicijama za različite proizvode ili potrošače, moraju se napraviti određeni kompromisi.

## Uloga liderstva

Izazov razvoja jasne strategije ili njenog ponovnog iznalaženja vrlo je važno pitanje za organizaciju, a uvelike ovisi o liderima na čelu. Jasan intelektualni okvir za usmjeravanje strategije stoga se javlja kao nužna protuteža jakim silama koje otežavaju donošenje ispravih odluka. Stoga su pravi lideri, spremni na donošenje pravih odluka od najvećeg značaja za svaku strategiju.

U mnogim kompanijama liderstvo se pretvorilo u traženje rješenja za operativna unapređenja i zaključivanje transakcija. No, uloga lidera mnoga je važnija i šira. Vođenje kompanije više je od upravljanja pojedinim funkcijama. Suština liderstva odnosi se upravo na strategiju, na definiranje i komuniciranje jedinstvene strateške pozicije kompanije, balansiranje te stvaranje usklađenosti među aktivnostima. Lider mora stvoriti uvjete za donošenje odluka o tome kako i na koje promjene u industriji će kompanija odgovoriti, pazeci da pri tome izbjegne organizacijske poremećaje i održi svoju jedinstvenost. Menadžeri na nižim razinama nemaju uvid u širu perspektivu koja je potrebna za usmjeravanje strategije. Na tim se razinama često javljaju pritisci za postizanje određenih kompromisa i smetnje u balansiranju ustupaka kako bi se ostvarile neke druge koristi, a oponašanje konkurenata često se smatra najboljim rješenjem. Jedan od zadataka lidera u organizaciji odnosi se i na komuniciranje strategije drugima ostavljajući ljudima prostor za negativne reakcije. Strategija nudi izbor onoga što ne treba činiti, što je jednako važno kao i izbor onoga što treba činiti. Doista, sljedeća važna funkcija lidera je postavljanje ograničenja. Odlučivanje o tome koje ciljne grupe potrošača odabrati, kakvu diferencijaciju proizvoda ili usluga treba postići i koje potrebe potrošača bi kompanija trebala zadovoljavati, temeljna su opredjeljenja za razvoj strategije. No, jednako je važno napraviti izbor koje kategorije potrošača ili koje potrebe se neće posluživati. Stoga strategija zahtijeva stalno propitivanje i jasnu komunikaciju. Jedna od najvažnijih funkcija jasne i eksplicitno komunicirane strategije odnosi se na usmjeravanje djelatnika prema ispravnim odabirima kada donose odluke o ustupcima tijekom svojih zaduženja i individualnih aktivnosti.

Unapređenje operativne djelotvornosti nužni je dio menadžmenta, ali ono *nije* strategija. Brkajući to dvoje menadžeri su se nenamjerno vratili na način razmišljanja koji je mnoge industrije usmjerio prema kompetitivnoj konvergenciji, umjesto da je izbjegnu obzirom da nije u ničijem interesu.

## Industrije i tehnologije koje nestaju

Razvijanje strategije u novim industrijama ili djelatnostima koje prolaze kroz revolucionarne tehnološke promjene vrlo je zahtjevan zadatak. U takvim slučajevima menadžeri se suočavaju s visokom razinom nesigurnosti o potrebama potrošača, o proizvodima i uslugama koji će se pokazati kao najpoželjniji, o najboljoj konfiguraciji aktivnosti i tehnologije za njihovu isporuku. Zbog svih tih nesigurnosti imitacija i izbjegavanje rizika vrlo su rašireni: kako ne bi napravile krivi potez ili zaostale u tehnološkom razvoju, kompanije preslikavaju sva obilježja, nude sve nove usluge i istražuju sve tehnologije.

U takvim slučajevima uspostavljaju se ili redefiniiraju temeljne granice produktivnosti. U okolnostima eksplozivnog rasta kompanije mogu ostvariti veliki rast profitabilnosti, ali to obično ne traje dugo jer se javlja imitacija i konvergencija, što na kraju utječe na pad profitabilnosti. Trajno uspješne kompanije ostaju one koje ranije počnu definirati različitu konkurentsku poziciju te shodno tome usklade sve svoje aktivnosti.

U *high-tech* industrijama faza imitacije često se nastavlja znatno dulje nego što bi trebala. Ushiće tehnološkim unapređenjima, kompanije u svoje proizvode ugrađuju sve više obilježja - od kojih se većina nikad neće koristiti uz istovremeno rezanje cijena na svim područjima. To je vrijeme kada se o ustupcima ne razmišlja previše. Težnja za rastom radi zadovoljenja tržišnog pritiska navodi ih na dokazivanje na svim proizvodima. Manji broj kompanija s fundamentalnim prednostima vjerojatno će i dalje napredovati, dok je većina osuđena na utrku bez pobjednika. Interesantno je da su stručni časopisi skloni iskorištavati te posebne slučajeve vodećih tvrtki u novim tehnologijama kao dokaz da smo ušli u novo doba konkurencije u kojem stara pravila više ne vrijede. Istina je, u stvarnosti, potpuno drugačija.

Menadžeri moraju jasno razlikovati operativnu djelotvornost od strategije. Iako su oboje bitni, programi im se razlikuju.

Zadatak operativne djelotvornosti jesu unapređenja u svim aspektima aktivnosti u kojima nema balansiranja. Čak i kompanija s dobrom strategijom postaje ranjiva ako ne unapređuje operativnu djelotvornost koja predstavlja svojevrsan poligon za stalne promjene, fleksibilnost i neumorne napore za postizanje najbolje prakse. Nasuprot tome, program strategije je pravo mjesto za definiranje jedinstvene pozicije, provođenje ustupaka kako bi se postigao pravi balans i usklađivanje aktivnosti. Navedeno obuhvaća stalnu potragu za uspješnim potezima koji će ojačati i proširiti konkurentsku poziciju kompanije. Strateški program zahtijeva disciplinu i kontinuitet; a njegovi su neprijatelji kompromis i ciljevi koji se razvodnjavaju.

Strateški kontinuitet ne podrazumijeva statički pristup konkurenciji. Kompanija mora stalno raditi na poboljšanju operativne djelotvornosti i stalno nastojati pomicati granicu produktivnosti; istovremeno treba stalno ulagati napore u proširenje jedinstvenosti i jačanje



usklađenosti među aktivnostima. Zapravo, strateški kontinuitet bi trebao stalna unapređenja organizacije napraviti djelotvornijim.

U određenim okolnostima kompanija možda treba promijeniti svoju strategiju ako se u industriji pojave bitne strukturalne promjene. Nove strateške pozicije često nastaju zbog promjena u industriji, a nove pridošlice neopterećene poviješću ih lakše iskorištavaju. Međutim, kod izbora nove strateške pozicije važna je sposobnost kompanije da prepozna ustupke kojima će ostvariti nove prednosti te poluge za ostvarenje ciljeva u novom sustavu komplementarnih aktivnosti.

<sup>1</sup> Konceptciju aktivnosti i njeno korištenje u razumijevanju konkurentskih prednosti prvi put sam opisao u knjizi *Competitive advantage* (New York, The Free Press, 1985). Ideje u ovom članku oslanjaju se na to razmišljanje i dalje ga razrađuju.

<sup>2</sup> Paul Milgrom i John Roberts počeli su istraživati ekonomiku sustava komplementarnih funkcija i aktivnosti. Oni se fokusiraju na nastanak "moderne proizvodnje" kao novog niza komplementarnih aktivnosti, na tendenciju kompanija da reagiraju na eksterne promjene s koherentnim spletom internih odgovora, kao i na potrebu za centralnom koordinacijom - strategijom - radi usklađivanja funkcionalnih menadžera. U kasnijem primjeru, oni su modelirali ono što je već dugo bilo temeljno načelo strategije. Vidjeti Paul Milgrom i John Roberts: "The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organization", *American Economic Review* 80 (1990), 511-528; Paul Milgrom, Yingyi Qian and John Roberts: "Complementarities, Momentum and Evolution of Modern Manufacturing", *American Economic Review*, vol 19, (Ožujak-Svibanj, 1995): 179-208.

*Translated and reprinted by permission of Harvard Business School Press. This article was originally published under the English title, "What Is Strategy?", Michael E. Porter, November-December 1996. Copyright ©1996. by the Harvard Business School Publishing Corporation; all rights reserved. This translation, Copyright © 1996. by the Harvard Business School Publishing Corporation.*



**Michael E. Porter**, profesor na *Harvard Business School*, u javnosti poznat kao vodeći svjetski stručnjak na području strategije i konkurentnosti. Autor je mnogih kapitalnih knjiga (*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*) i članaka (više puta dobitnik nagrade *McKinsey Award for best HBR article*). Počasnim doktoratom je nagrađen na trinaest univerziteta širom svijeta.

Komentar na tekst

## Što je to Strategija?

Fran Mikuličić

"Što je to 'strategija'?" klasik je menadžerske misli u kojem je profesor Michael Porter odlučio, sukladno svom sudu, postaviti granice o tome što jest, a što nije strategija. Autora su na pisanje potaknuli kolege iz znanstvene zajednice i savjetničkih kuća koje su se, kroz međusobno uspoređivanje organizacija i kopiranje istih koncepcija, bavile prodajom usluga savjetovanja u strateškom pozicioniranju i izgradnji konkurentne prednosti.

Prije nego što pobliže analiziramo sadržaj i koncepte njegova razmišljanja, te procijenimo naše slaganje s istim, moramo se zapitati dva povezana pitanja. Jesu li dvanaest godina nakon objave teksta njegove poruke jednako značajne i primjenjive kao tada, te ukoliko jesu, na koji način ih možemo uklopiti u naše poimanje strategije i svakodnevno poslovno odlučivanje?

Rast potrebe za globalnim natjecanjem, rast utjecaja tehnologije na poslovanje tvrtki, kao i rast raspoloživih informacija kojima su menadžeri okruženi pri donošenju odluka čini se da je danas, više nego ikada prije, stavio naglasak na potrebu razumijevanja i poslovne aplikacije Porterovih koncepata.

Posebno je vrijedno uvidjeti na koji to sadržaj Porter stavlja naglasak u ovom tekstu, sukladno jednoj od njegovih pretpostavki o tome što jeste strategija, a što nije strategija. Kao jedan od najznačajnijih nasljednika strukturalističkog pristupa strategiji (*Structure-Conduct-Performance*), Porter ne zagovara takav oblik formulacije strategije, kao ni njenu razliku i prednosti u odnosu na resursivni pristup. Filozofija ta dva pristupa vrlo dobro se očitava u eksternoj i internoj analizi. Porter je jasno utvrdio da se sama strategija očituje u njezinoj implementaciji. Naravno, ideja implementacije kroz niz usklađenih aktivnosti koje se međusobno podupiru i optimiziraju organizacijski input energije misao je iza Porterovog *Value chain* modela (1985.) što samo dodatno osnažuje argumente u korist strateške implemetacije iznesene na ovom mjestu.

Zašto nam je ta misao toliko važna? Razmislimo nakratko i prisjetimo se hrvatske političke i poslovne svakodnevnice, točnije verbalnog zlostavljanja riječi

"strategija". Kada bi uzrok bio samo semantički, tada problem ne bi postojao. No, uistinu je teško vjerovati da obrazovani i poslovno educirani ljudi ne razumiju kako prikazivanje strateškog planiranja i formulacije bez identificiranog niza promišljenih, povezanih i izvedivih aktivnosti nije ništa drugo doli "marketinški slogan" kako ga Porter naziva.

Nadovezujući se na to, s namjerom postizanja dugoročnih konkurentnih prednosti naših kompanija, ali i same države, te donošenja teških odluka koje će to omogućiti, čini mi se potrebnim na ovom mjestu uključiti i promišljanja *Miltona Friedmana*, objavljena u drugom legendarnom članku, u magazinu *New York Times* 1970. godine. Friedman, naime, organizacije naziva "umjetnim osobama" te im tako oduzima svaku odgovornost. Ljudi, dakle menadžeri, su ti koji posjeduju odgovornost. Primijenimo li njegovu logiku na produljivanje vremenskog horizonta strateškog pozicioniranja s kratkoročnog ciklusa na desetak i više godina, tada lako razumijemo Porterovu ideju o strateškoj konvergenciji, u kojoj menadžeri, ministri ili lideri državnih agencija, u metafori ponašanja krda, donose ili slične odluke kao i drugi ili ih pak odbijaju donositi umanjujući tako vlastiti rizik.

Tri su iznimno važne poruke sadržane u ovom tekstu.

Prva se odnosi na opasnosti koje prijete od *benchmarkinga* i selektivnog kopiranja pojedinih funkcijskih aktivnosti, korištenjem raznih menadžerskih alata i bez sagledavanja utjecaja dijelova na cjelinu, u situacijama koje zahtijevaju strateško razmišljanje.

Druga naglašava važnu činjenicu da strategiju čini niz povezanih i usklađenih aktivnosti koje se međusobno osnažuju te kao suma dijelova stvaraju specifičnu poziciju i vrijednosnu ponudu. Takva poruka stavlja fokus na egzekuciju strategije i veliki problem pred imitatore budući da zbog asimetrije informacija ne mogu uvidjeti i razlikovati cjelokupan sustav.

Treća nam poručuje da je ono što ne želimo jednako važno kao i ono što želimo. Ustupci i balansiranje, *trade-offs*, temelj su strateškog razmišljanja koji zahtijeva jasan stav lidera i optimizaciju vremena kao najvrjednijeg resursa organizacije kroz određivanje osobnih i organizacijskih prioriteta.

Stratege, od teoretičara do menadžera praktičara, jedan će aspekt možda pomalo zbunjivati. Radi se o definiranju parametra i ocjenjivanju kategorije "*dovoljna*

*različitoš*" između sličnih aktivnosti operativne djelotvornosti i različitih aktivnosti ili sličnih na različite načine strateškog pozicioniranja? Primjerice, Porter višu razinu motivacije zaposlenika svrstava pod operativnu djelotvornost. Američka aviokompanija *Southwest* svoju *low cost* strategiju podupire nižim plaćama svih djelatnika od industrijskog prosjeka. Prema njihovoj strateškoj odluci, novi se djelatnici zapošljavaju isključivo na preporuku postojećih, te se od njih očekuje osobni *trade-off* financijske kompenzacije za intrinzično zadovoljstvo i priznanja koje donosi korporativna kultura tvrtke. U ovom je slučaju potpuno jasno kako navedena aktivnost podupire koncept odnosa prema putnicima, veću timsku učinkovitost i smanjivanje troškova. U slučajevima kada ne raspoložemo s toliko informacija ili kada su najbolje prakse industrijski standardi, koje djeluju kao podupirajuće aktivnosti, biti će malo teže odrediti jasnu granicu, što će u svojoj pozitivnoj namjeri potaknuti čitatelja na dublje razmišljanje.

Uzmimo si malo slobode i postanimo nakratko odvjetnici japanskih poduzeća, te si nemojmo dozvoliti upadanje u logičku klopku *argumentum ad verecundiam*. Naime, na nekim mjestima u tekstu, Porter se doima poput intelektualnog autokrata, koji se u "svojem obračunu s njima" razračunava brzo i nemilosrdno s Prahalom i Hamelom, autorima članka *The Core Competence of the Corporation* (HBR, May-June 1990) koji se također bavio konkurentnom prednošću, te svim ostalim neimenovanim neistomišljenicima. Isto tako, bez ikakve potkrijepljene argumentacije napasti japanske kompanije tvrdnjom kako "ne razmišljaju strateški" budući da su poslovanje temeljile ili još uvijek temelje na operativnoj djelotvornosti, djeluje pomalo obijesno. Ukoliko smo se složili da je strategija ustvari sadržana u interakciji cijelog niza različitih aktivnosti ili sličnih, koje se provode na različite načine, tada postojanje jedne ili nekoliko identičnih aktivnosti ne može biti argument za prihvaćanje hipoteze o nepostojanju strategije.

Također, već sam argument koji započinje s "opće je poznato" pogreška je irelevantnosti *argumentum e consensu gentium*. Nadalje, zaključiti kako, zbog teškog izbora koji strategija nosi, pretpostavljeni konsenzualni način donošenja odluka ne može biti učinkovit, riskantno je i neutemeljeno. Zamislite naš protuargument o postojanju strategije japanskih kompanija, koji bi Porterovim riječima glasio: "Zbog duboko usađene vojne tradicije, ratničke i osobne časti, japanske kompanije su odlučile strateški razmišljati i ne izbjegavati međusobno uništavajuće bitke."

Kao zaključak, ponudimo razmišljanja Gary Hamela iz nultog broja qLife-a, (izvornik u časopisu *Reflections*, The SoL Journal, Volume 1 Number 3, 2000.). Hamel naglašava kako ne postoji teorija o stvaranju strategije i kako se strategije mogu evaluirati jedino *ex post*. Ta činjenica omogućava teoretičarima strategije da izabiru uspješne i manje uspješne kompanije te da na njihovim slučajevima i odlukama induktivnim zaključivanjem utvrđuju zakonitosti. Hamel, nadalje, kao fundamentalno pitanje navodi problem povećanja vjerojatnosti stvaranja kvalitetnih strategija. Ako je postizanje konsenzusa oko toga što čini strategiju i strateško razmišljanje a što ne spada u tu domenu jedan od koraka ka odgovoru na to pitanje, onda je ovaj članak s punim pravom zaslužio svoje mjesto u menadžerskoj besmrtnosti.

COTRUGLI  
BUSINESS SCHOOL



**Fran Mikuličić**, stručnjak je za korporativnu strategiju i njenu implementaciju u praksi te za unapređenje organizacijske i ljudske učinkovitosti. Suradnik je *Cotrugli Business School* iz Zagreba, asistent na predmetima *Strategic Management* i *Decision Making*.



# q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja

PORTAL ZA NOVE LIDERE

Mudre poruke vodećih  
svjetskih stručnjaka:

**Peter M. Senge,  
Margaret J. Wheatley,  
C.O. Scharmer,  
Rosabeth Moss Kanter**

i mnogi drugi...



[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)  
[www.cotrugli.eu](http://www.cotrugli.eu)

