

qlife



ZNANOST | UMJETNOST | LIDERSTVA

Osnove liderstva



GENERAL MANAGEMENT PROGRAM

GET READY FOR CHALLENGES OF GENERAL MANAGEMENT

Expand your horizons and view business in a more integrated manner during the four-week long **General Management Program** at IEDC. GMP develops **competences** needed to successfully lead / manage at the level requiring **holistic view** of the company and ability to interact with diverse stakeholders.

Modul I: November 6 - 17, 2017

Modul II: May 20 - June 2, 2017



IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

PARTICIPANTS GAIN CONFIDENCE IN TAKING LEADERSHIP RESPONSIBILITIES

65% of GMP graduates assumed greater management and leadership responsibilities.

PARTICIPANTS GLOBALIZE THEIR & THEIR COMPANY'S NETWORK

66% of GMP graduates received international promotion or assignments.

PARTICIPANTS CONTRIBUTE TO COMPANY SUCCESS

Participants bring their particular management challenges to the classroom. They apply their newly acquired skills and concepts under the supervision of project mentors and develop a practical solution to the problem with a concrete action plan - the GMP Project.

A close-up portrait of a man with light brown hair and blue eyes, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. He is pointing his right index finger directly at the camera with a serious expression. The background is a blurred, bokeh-style light pattern.

#DontCrackUnderPressure

PRODAJNA MJESTA: DICTA EXCLUSIVE, Tower Centar, Pećine, Rijeka • DICTA ARENA CENTAR, Lanište 32, Zagreb • DICTA RI, Robna Kuća Rijeka, Rijeka • MAMIĆ, vl. Pero Mamić, Gajeva 4, Zagreb • MARLI, Vlaška 13, Zagreb • SATOVI NOVAK, Decumanus 28, Poreč • WATCH & JEWELLERY SHOP DAVID, Giardini 7, Pula • ZTO FUTURA, Riva lošinjskih kapetana 7, Lošinj • BORZA GRUPA, Pred Dvorom 2, Dubrovnik • B-VAMA, Obala hrv. narodnog preporoda 2, Split • B-VAMA – JOKER CENTAR, Put brodarice 6, Split • EXCLUSIVE CENTAR BOŽO PAIĆ, Stjepana Radića 4, Šibenik • ZRAČNA LUKA PULA, Duty Free Shop, Ližnjan • ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, Zemunik • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, Čilipi • ZRAČNA LUKA ZAGREB, Duty Free Shop, Pleso bb, Zagreb, ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, Kaštel Štafilić, ZRAČNA LUKA RIJEKA, Duty Free Shop, Omišalj • GLASNOVIĆ ZLATARSTVO, Trg sv. Stjepana 14, Hvar • ANDA STORE, Mall of Split, ul. Josipa Jovića 63, Split • ANDA STORE - SUB CITY CENTER, Šetalište dr. Franje Tuđmana 2a, Dubrovnik

EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA RH: P-GRUPACIJA d.o.o, Omladinska 4, Rijeka, Tel: 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr



TAG Heuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860



CARRERA CALIBRE HEUER 01

Gdje leže prilike za rast moje
prodajne organizacije?

Kako izvući najviše iz svakog člana
prodajnog tima?

Kako odgovoriti na pitanje CEO-a:
“Na koliko si posto plana danas?” i
“Što misliš s time napraviti?”

Što je ključ uspješne transformacije
prodajne organizacije i kako
pokrenuti ljude prema novome?

Prodaja se ponekad penje.
Uz *pravi razvoj*, osvaja vrhove.



ISOD

INTEGRAL SCHOOL OF
ORGANIZATION DEVELOPMENT

VERTIKALNA TRANSFORMACIJA PRODAJE

Program razvoja prodajnih organizacija i ljudi koji ih vode
Početak: 17.10.2017. Informacije i prijave:

www.integraldev.org

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 2 / Vol. IX / Ljeto 2017.
ISSN 1846-9590



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

Izdavač: Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanići 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Nikica Magzan (Hrvatska pošta), Ozren Rafajac (Veleučilište u Rijeci) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Čurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Biserka Cimeša / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing i prodaja:** Alenka Radović Pevac (Apertus d.o.o.) / qLife@quantum21.net / +385.98.981.0756

Partneri:

Emerald Management First

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

SOCIETY FOR
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Srpanj 2017.

9

Tema broja: Osnove liderstva

Marko Lučić

13

Odin, Enron i čimpanze: razlike između istinskog i lažnog liderstva

Dean Williams

Za odgovorom na pitanje "kako izgleda *istinsko liderstvo* - liderstvo koje pospješuje životne uvjete, drži svijet na okupu i sprječava da se isti ne raspadne?" tragali su brojni filozofi, političari, pjesnici i mudraci od kada je svijeta. Danas, ovisno o tome koga upitate, nailazite na različite odgovore koji su uobičajeno pogrešni jer se temelje na raznim varijantama jednog te istog uvjerenja, odnosno jedne te iste koncepcije liderstva koja danas prevladava u svijetu: „pokazati put kojim se treba ići“ te „pridobiti ljude na sljedbu“. U osnovi, sve se uglavnom svodi na zastarjelo promišljanje o tome da je „liderstvo“ zapravo pridobivanje ljudi da čine ono što lideri žele.

53

Liderstvo je duhovnost u praksi

Margaret Wheatley

Posljednjih godina duhovnost i posao često se povezuju budeći pritom intrigantna pitanja na koje autorica odgovara u tekstu: je li posao duhovni pothvat? Javlja li se u našem poslu osjećaj stanovitog poziva odnosno poslanja? Možemo li unijeti cijeloga sebe, svoje tijelo, um i dušu u svakodnevne radne zadatke? Je li uopće prihvatljivo postavljati takva pitanja? Vjeruju li lideri u postojanje "više sile"? Crpe li snagu iz svojih vrijednosti i uvjerenja?

71

Dijalog o liderstvu

Peter Senge, Ronald A. Heifetz, Bill Torbert

SoL-ov odjel za istraživanje znanja, učenja i promjena *Research Greenhouse* 7. i 8. listopada 2014. organizirao je konferenciju za članstvo i VIP goste na kojoj su sudjelovali vodeći svjetski stručnjaci i konzultanti iz Japana, Njemačke, Italije, Ujedinjenog Kraljevstva, Španjolske, Nizozemske, Kolumbije i SAD-a, te među njima i Peter Senge s MIT-a, Ronald A. Heifetz s *Harvard Business Schoola* i Bill Torbert s *Yalea*. U tekstu pročitajte na koji način trojica uglednika razgovaraju o ovom intrigantnom fenomenu.

95

Vrijednosti u liderstvu

Ronald Heifetz

Kriza liderstva danas prevladava u mnogim područjima javnog i privatnog života. Pa ipak, kontinuirano zanemarujemo i pogrešno interpretiramo prirodu te krize uobičajeno optužujući političare i poslovne lidere za sve probleme s kojima se susrećemo. Štoviše, često ih koristimo kao žrtvenu janjad. Međutim, iako ljudi na vlasti nažalost nisu izvor rješenja, zasigurno ih ne možemo smatrati izvorom svih naših problema: svaljivanje krivnje na sustav vlasti - bilo političke bilo organizacijske - tek je (pre)jednostavno objašnjenje svih naših nepravilnosti.

123

Duhovno inteligentno liderstvo

Danah Zohar

Što čini istinskog lidera? Jedni kažu da je za liderstvo najvažnija sposobnost *jasnog usmjerenja* dok drugi tvrde da je to sposobnost *odlučivanja u zahtjevnim okolnostima*. Treći kažu da je najvažnije *umijeće zapovijedanja i kontroliranja* ili, tome nasuprot, poticanja lojalnosti sljedbenika kroz snažnu emocionalnu empatiju. Autorica u tekstu navodi kako istinsko vodstvo primarno ovisi o viziji, ali ne o bilo kakvoj viziji već o viziji koju se može cijeniti i poštovati: *intelektualno, emocionalno i duhovno*.



Uvodnik

Osnove liderstva

Marko Lučić

U svijetu edukacije i obrazovanja, programi uobičajeno započinju s nekim "osnovama" odnosno područja ljudske ekspertize; s temeljima, bazom, odnosno glavnim ili odlučujućim načelima koja se potom provlače cijelim kurikulumom kao ključna paradigma koja suštinski definira gradivo. Iako je obično riječ o dosadnim i znanim informacijama koje se naizgled same po sebi podrazumijevaju, predlagatelji programa od njih ne odustaju. Tako će FER-ovci na početku obrazovanja slušati "Osnove elektrotehnike", informatičari "Osnove programiranja", a pravnici "Osnove upravnog prava". Riječ je, dakle, o zamornom ali uobičajenom pristupu kojega smo u *qLifeu* nažalost zanemarili.

Krenuvši prije devet godina od pretpostavke kako se stručnoj javnosti - koja je tada već dva desetljeća kročila vodama tržišnoga gospodarstva - ne trebaju pojašnjavati "osnove" liderstva, od samog starta okrenuli smo se specifičnim temama: "sustavnom razmišljanju", "mentalnim modelima", "timskom radu", "strateškom promišljanju" i drugima. Potom smo se devet godina čudili - i još uvijek se čudimo - nerazumijevanju fenomena liderstva u javnosti i pogrešnim očekivanjima koje iz toga proizlaze. Dugih devet godina svjedočimo nepotrebnim razočaranjima koja su podjednako produkt "nesposobnog liderstva" i naivnih uvjerenja zbog kojih se uporno nastavlja vjerovati u "zubić vile" i karizmatičke lidere "super-heroje" koji su tu da nas spase. Priznajemo, pogriješili smo. Nakon devet godina pokušat ćemo ispraviti učinjeno i vratiti se na početak.

Što je, dakle, *istinsko liderstvo*? O čemu se tu doista radi? Koje pogrešne pretpostavke i uvjerenja su povezane s tim fenomenom? U nastavku se navode osnovne zablude o

vodstvu koje presudno utječu na razvoj domaćih organizacija, institucija i društva:

1. *Poistonječivanje liderstva sa "sveznanjem"*. Riječ je o pogrešnom uvjerenju temeljem kojeg od lidera neopravdano očekujemo "sveznanje" radi konačnih "rješenja". S obzirom na to da pretendenti na visoke položaje znaju što javnost od njih očekuje, prema tome se i ponašaju: prvo sami sebe uvjere kako imaju odgovore na sva bitna pitanja, a potom i drugima govore da je tome tako. Međutim, kako u današnjem umreženom kompleksnom svijetu *nitko ne može sve znati*, obrazac satkan od nereálnih očekivanja i nastojanja da se ona ispune gotovo uvijek tragično završi. A kada se to dogodi, igra ne prestaje već sve počinje iz početka. Nakon što se pokaže da osoba kojoj su toliko vjerovali nije ono što bi trebala biti, ljudi kreću u potragu za novim "liderima" koji će ih povesti u "svijetlu budućnost" i jednom zauvijek riješiti njihove goruće probleme. "Novi lideri" znaju kako ljudi zapravo vole da im se laže pa onda opet iznova započinju isto

kružno kretanje koje s *istinskim liderstvom* nema baš nikakve veze.

Umjesto da potiče lažne iluzije, *istinsko liderstvo suočava ljude s bolnom realnošću* kako bi se promijenile vrijednosti, navike, praksa i prioritete koje sprječavaju razvoj i napredak oslanjajući se pritom na vrijednosti otvorenosti, učenja, propitivanja i kvalitetnog dijaloga.

2. *Mit o individualizmu*. Unatoč tome što su brojne studije pokazale kako se *istinsko liderstvo* ne odnosi na "izvanserijskog alfa pojedinca" na vrhu organizacijske piramide već na specifični koloplet konteksta, okolnosti i osoba na svim razinama koji se odlično nadopunjavaju i surađuju, nastavljamo izgrađivati kult individualizma i vraćati se istoj paradigmi. Ovaj obrazac pokretan je medijima koji znaju i mogu pisati nerealne senzacionalističke priče o "velikim direktorima", a ne mogu i ne znaju stručno analizirati kompleksne višedimenzionalne uvjete u promatranoj organizaciji koji su zapravo doveli do uspjeha tvrtke.

Prema tome, *istinsko liderstvo* trebali bismo sagledavati kao *kolektivni fenomen*, a ne individualni, kada mreža međuovisnih i isprepletenih lidera na svim razinama sustava odlično surađuje, mudro odlučuje te upravo radi toga uspješno vodi poslovanje.

3. *Poistovječivanje liderstva s pozicijom, autoritetom i moći*. Liderstvo se također ne bi trebalo poistovječivati s autoritetom i moći, s ovlaštenjem da se odlučuje i koristi pozicija

vlasti. Kada se raspravlja o ljudima na visokim položajima, koji utječu na sljedbenike, liderstvo se (pre)često automatski podrazumijeva; o njima neopravdano govorimo kao o "liderima u vladi", "liderima u biznisu" ili "liderima u zajednici". Osim toga, liderom neopravdano nazivamo osobe koje imaju "vjeru u uspjeh organizacije", "znaju artikulirati viziju", "ukazuju na put kojim treba ići" te koje "privlače lojalne sljedbenike".

Istinsko liderstvo nema veze s pozicijama moći jer ga mogu prakticirati osobe bez ikakvog formalnog autoriteta, na rubnim prostorima hijerarhije, doslovce bez ijednog sljedbenika. Istinsko liderstvo također nema veze s čvrstim uvjerenjima lidera koje on potom nameće grupi niti s okupljanjem masa koje se potom vodi prema nekom zamišljenom cilju. Čak i onda kada izvire iz iskrenih, moralnih i etičkih pobuda, liderstvo se može pokazati posve neodgovornim ukoliko ishodom naštetiti dugoročnoj dobrobiti grupe.

Na kraju, te najvažnije, treba kazati kako je *istinsko liderstvo* najsnažnije povezano s *mudrošću*, odnosno dostignutom razinom svijesti, osobnim razvojem i sveopćom zrelošću pojedinca. Riječ je o ekstremnoj važnoj činjenici - na koju su ukazivali i drevni filozofi - zaboravljenoj u ovim modernim vremenima "stručnosti" i beskarakternog "znanja" koja je odlično opisana u knjizi *Guanzi* Konfucijeve antičke Kine: "...nakon što se neka osoba uspne do položaja koji nadilazi njegovu mudrost, svi ispod njega će patiti".



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

HR

Facing Digitalization from the HR Perspective

HR Forum

Why attend?

Join peer HR professionals and get equipped with latest tools and solutions for the digital era

Topics covered

- Leading the digital transformation: paramount importance of HR
- How HR can support the digital change?
- New Era, New HR
- Multigenerational Workforce: How to turn the generation gap into an advantage

When&Where

October 12-13, 2017

IEDC, Bled, Slovenia

Earlybird

September 12

***GET THE LATEST
INSIGHTS ON HOW
HR MANAGES
DIGITALIZATION
IN COMPANIES***



Odin, Enron i čimpanze: razlike između istinskog i lažnog liderstva

Dean Williams

Tekst u vašim rukama namijenjen je ljudima koji istinski brinu o dobrobiti i unaprjeđenju životnih uvjeta cjelokupne zajednice, a govori o *istinskom liderstvu* - o vrsti liderstva koje *istinski* pomaže organizacijama, zajednicama i nacijama suočiti se s najtežim izazovima i tragati za napretkom.

Istinsko liderstvo fenomen je koji nedostaje današnjem svijetu. Istinsko liderstvo se, naime, vrlo često zamjenjuje *lažnim liderstvom* koje se isprva ne čini takvim jer ljudi doista slijede nekog vođu prihvaćajući njegove/njezine ideje. U ovom tekstu nastoji se definirati istinsko liderstvo i objasniti zašto nam ono očajnički treba. Suštinski gledano, *istinsko liderstvo* potiče ljude da se

suoče s realnošću kako bi promijenili vrijednosti, navike, praksu i prioritete, pronašli najbolja rješenja za *stvarne prijetnje* te kako bi na pravi način iskoristili *stvarne mogućnosti*. Riječju, istinsko liderstvo stvara uvjete za unaprjeđenje ljudskog življenja i djelovanja. S druge strane, *lažno liderstvo* nudi pogrešna rješenja, a pojedince i grupe ne suočava s realnošću već ih potiče da žive u iluziji.

Shodno tome, zaključuje se kako je učinkovito liderstvo u današnjem kompleksnom svijetu doista rijetko te da predstavlja izuzetno važan i zahtjevan pothvat. Malo je ljudi, naime, koji znaju i mogu prakticirati istinsko liderstvo; osobe koje znaju i mogu funkcionirati u problematičnim kompleksnim situacijama malobrojne su. Riječju, znanje o liderstvu uobičajeno je preusko te stoga i neadekvatno za nošenje s kompleksnom stvarnošću. Zbog toga ljudi (pre) često griješe, vuku pogrešne poteze i pogrešno procjenjuju dinamiku situacije pa na koncu perpetuiraju uvijek iste probleme.

Dio problema leži u tome što su mnoge moderno-popularne postavke o liderstvu neprimjerene današnjim izazovima. Ne daju prave odgovore na zahtjevne probleme, prijetnje i prilike s kojima se moramo suočiti ako želimo napredovati. Uglavnom se fokusiraju na vodstvo u jednostavnom, nekompliriranom okruženju te liderom neopravdano nazivaju osobe koje imaju “vjeru u uspjeh organizacije”, “znaju artikulirati viziju”, “ukazuju na put kojim treba ići” te koje “privlače lojalne sljedbenike”.

Istinsko liderstvo nema veze s čvrstim uvjerenjima lidera koje on potom nameće grupi pod njegovim vodstvom. Istinsko liderstvo također nema veze s okupljanjem masa koje se potom vodi u “svijetlu budućnost”. Čak i onda kada izvire iz iskrenih, moralnih i etičkih pobuda, liderstvo se može pokazati posve neodgovornim ukoliko ishodom naštetiti dugoročnoj održivosti i dobrobiti grupe ili sustava. Vođa može biti u “pravu” prilikom definiranja problema i aktivnosti koje organizacija treba poduzeti, te istovremeno posve u “krivu” u implementaciji liderske prakse. Svijet je tako prepun takozvanih moralnih lidera koji su istinski posvećeni svojoj misiji, a pritom se neodgovorno ponašaju; inteligentnih žena i muškaraca koji

tvrdoglavo slijede određenu strategiju unatoč tome što ista ne donosi očekivane rezultate već slabi grupe i organizacije koje su im povjerene na odgovornost.

Umjesto da poučava ljude o tome kako se postaje vizionar i motivator, ovaj članak posvećuje se zahtjevnom zadatku *mobilizacije* ljudi kako bi se suočili s nevoljama i nosili s najtežim problemima. Pritom naglasak ne stavlja na “pridobivanje” kako bi se slijedilo velikog vođu, već na *osvjestavanje* ljudi kako bi se:

- suočili sa stvarnošću,
- odgovorno promišljali i djelovali stvarajući time povoljne uvjete za njihove organizacije,
- uhvatili ukoštac sa zahtjevnim izazovima i napravili značajne iskorake.

Pitanje istinskog liderstva podjednako je važno za predsjednike i direktore korporacija, ravnatelje škola, menadžere neprofitnih organizacija, državne dužnosnike i političare jer je riječ o ljudima koji moraju osvijestiti suptilne *nijanse korištenja moći*; koriste li se ispravno moć će stvarati vrijednosti i donositi napredak, koristimo li je pogrešno razarat će vrijednosti i ugrožavati napredak. Dakle, način na koji ljudi promišljaju o korištenju moći ima ozbiljne reperkusije na brojne, da ne kažem *sve* sustave. Ako osobe s formalnom (realnom) moći ne nauče liderstvom uvećati dobrobiti, korporacije će se i dalje suočavati s problemima produktivnosti, škole će zaboravljati na učenike, a nacije gubiti teško stečena bogatstva zbog nepotrebnih ratova, lošeg upravljanja i pogrešnih poteza čelnika.

Kada bi ljudi od moći i autoriteta naučili strategije i praksu istinskog liderstva, automatski bi uronili na dublje razine: postali bi svjesni sebe, svoje uloge i svoje zadaće čime bi nemjerljivo uvećali šanse za konačni

uspjeh. Kada bi lideri jasnije dijagnosticirali izazove, dizajnirali i implementirali mudrija rješenja, poboljšali sposobnosti reflektiranja i učenja, tada bi se doista mogli nadati generiranju i održanju napretka.

Kada studente upitam o posebno uspješnim svjetskim liderima koji su ostavili pozitivan trag u povijesti, uobičajeno izdvoje Gandhija, Martina Luthera Kinga i Winstona Churchilla. Želio bih naglasiti da i oni, koliko god veliki bili, nisu uvijek primjenjivali osnovna načela istinskog liderstva u korištenju moći. Primjerice, Churchill je iskazao briljantne liderske sposobnosti mobiliziranja nacije suočene s opasnim prijetnjama Hitlerove Njemačke. Međutim, nakon završetka rata nastavio je činiti isto što je činio do tada pa zbog toga nije pobijedio na izborima jer ljudi nisu vjerovali da je sposoban voditi gospodarsku obnovu Britanije. Ranije u svojoj karijeri, kada je kao ministar tijekom I. svjetskog rata poslao tisuće Australaca i drugih savezničkih vojnika u smrt u Galipoljskoj bitci, također se pokazao lošim liderom. Zbog toga je Churchill i otpušten iz Kabineta.

Dakle, u nekim situacijama pokazao je vještine istinskog liderstva dok je u drugima bio primjer neuspjeha. Stoga se može zaključiti kako je Churchill u životu i karijeri konzistentno iskazivao teškoće u dosljednom prakticiranju istinskog liderstva na različitim zadacima i na različitim područjima.

U nekim situacijama čvrstim i nepokolebljivim autoritetom postižu se izuzetni rezultati radi toga što specifični kontekst zahtijeva upravo takve osobine lidera. Dobar primjer navedenog pronalazimo u vodstvu Rudolfa Giulianija, gradonačelnika New Yorka, kojeg je javnost napadala zbog neosjetljivosti i dominantna pristupa okolini. Njegov osobni život često je bio meta ismijavanja

Ratni heroj koji postane predsjednik ili društveni aktivist koji na izborima osvoji formalnu poziciju autoriteta, u novom kontekstu rijetko kada ostvare dobre rezultate.

u medijima. Međutim, krizna situacija u kojoj se našao nakon napada 11. rujna 2001. godine očito je zahtijevala “čvrstu ruku” pa se u toj situaciji Giuliani snalazio kao riba u vodi. Giuliani je tada postao simbol odlučnosti Njujorčana i Amerikanaca, svojevrsni svjetionik koji je hrabro pokazivao prema naprijed. Dakle, može se zaključiti kako je krizna situacija stvorila sasvim *drugačiji kontekst* nego što je bio u mirnodopskim uvjetima – kontekst koji je tražio upravo Giulianijeve osobine kako bi se adekvatno odgovorilo na probleme građana.

Nažalost, suviše moćnih ljudi prekasno shvati da stil vođenja koji im je donio uspjeh u jednom kontekstu nije primjeren za promijenjene zahtjeve nekog drugog konteksta. Kada se osoba u aktivnostima primarno oslanja na svoje prirodne sklonosti i karakterne crte, kontinuirano primjenjujući isti stil liderstva bez obzira na kontekst, ima manje šanse za konačni uspjeh te će vrlo vjerojatno prije ili kasnije doživjeti neuspjeh.

Primjerice, ratni heroj koji postane predsjednik ili društveni aktivist koji na izborima osvoji formalnu poziciju autoriteta, u novom kontekstu rijetko kada ostvare dobre rezultate prvenstveno zbog toga što

Rakesh Khurana s *Harvard Business Schoola* prikupljao je podatke o tome zašto su nadzorni i upravni odbori korporacija postali toliko opsjednuti potragom za karizmatским liderima.

ne mogu osvijestiti činjenicu da su njihove prirodne tendencije i inklinacije posve disfunkcionalne u novoj situaciji. Riječ je o ljudima koji misle da se liderstvo odnosi na niz urođenih crta i karakteristika primjenjivih u bilo kojoj situaciji. Ne slažem se s time. Želimo li učinkovito i produktivno rješavati probleme, kretati se putem razvoja i napretka, tada u različitim kontekstima moramo koristiti različite strategije liderstva.

Više nego ikada ranije svijetu su potrebni ljudi koji će uspješno voditi u kompleksnom okruženju. Navedeno je vjerojatno najočitiije u sektoru obrazovanja gdje naizgled jednostavni zadaci podučavanja osnovnih vještina čitanja, pisanja i računanja zahtijevaju široki spektar leaderskih vještina kako bi sustav bio učinkovit. U SAD-u brojimo ni manje ni više nego četrnaest tisuća ravnatelja raznih škola i obrazovnih ustanova koji se na ovaj ili onaj način bore s kompleksnim izazovima odgoja i obrazovanja. Posebno je kritično u velikim urbanim područjima u kojima društveni i gospodarski problemi dodatno otežavaju situaciju i očajnički pozivaju na reforme – ravnatelji su tamo pod dodatnim pritiskom.

U prosjeku njihov mandat ne traje duže od tri godine. Mnogim ravnateljima problemi postaju toliko teški i zahtjevni, a politički utjecaji toliko pogubni da jednostavno odustaju. U tom kontekstu valja istaknuti jednu novost: školski odbori širom zemlje tragaju za ravnateljima izvan školskog sustava kako bi pronašli pojedince drugačijih sposobnosti i vještina za vođenje osnovnih i srednjih škola u njihovim okruzima. Nadaju se da će pronaći osobe specifičnog profila, s onom finom “leaderskom crtom” koja se pokazuje neophodnom ako želimo popraviti sustav obrazovanja. Svi oni zajedno, kao i njihovi prethodnici, hrabro se nose s problemima pokušavajući napraviti nešto novo, smisleno i bolje nego što je dosad bilo. Međutim, nakon nekog vremena uvidi da rezultati obično nisu ništa bolji nego prije.

Slično bi se moglo kazati i o svijetu poslovanja. Iz nedavno objavljenog izvještaja o fluktuacijama predsjednika 2.500 najvećih svjetskih tvrtki, razvidno je kako se od njih traže sve bolje performanse koje se očito vrlo teško dostižu. U izvještaju se navodi: “Uistinu, riječ je o globalnom fenomenu koji se danas susreće i u regijama u kojima nije bilo menadžerskih skandala. Predsjednici uprava danas se češće mijenjaju u Europi nego u SAD-u, a brza razrješenja i imenovanja posebno su uzela maha u Aziji gdje su lideri velikih korporaciji sve do nedavno bili relativno zaštićeni od utjecaja tržišnih sila.”

Rakesh Khurana s *Harvard Business Schoola* prikupljao je podatke o tome *zašto* su nadzorni i upravni odbori korporacija postali toliko opsjednuti potragom za karizmatским liderima - svojevrsnim korporativnim superzvijezdama - koji će, kako se svi nadaju, spasiti korporaciju i odvesti je u “obećanu zemlju”. Međutim, nade se ne

ostvaruju. Zaposleni lideri obave tek prosječan posao, a neki niti toliko. Pretjerano oslanjanje na njihovu karizmu i vizionarstvo, koje je možda funkcioniralo u nekim ranijim vremenima i drugačijem kontekstu, obično ne zadovolji očekivanja i potrebe održiva napredovanja. Khurana naglašava kako su njegova istraživanja ukazala na pomankanje spoznaje lidera o potrebi prilagođavanja stila važećem kontekstu.

Kako bi se ojačale šanse za uspjeh, istinskom liderstvu treba pristupiti kao *interaktivnoj umjetnosti* - umjetnosti u smislu da je riječ o fenomenu koji zahtijeva kreativnost i imaginaciju, a ne samo niz ispeglanih praksi; interaktivnoj u smislu otvorenosti i sposobnosti da se “pleše” s realnošću konteksta kako bi se naslutila najbolja rješenja. Liderstvo se stoga ne može tretirati kao neka “čvrsta znanost” jasnog preskriptivnog pristupa tipa “povuci potez A pa ćeš dobiti B.” Upravo suprotno, s obzirom na to da je riječ o umjetnosti, istinsko liderstvo zahtijeva sposobnost improvizacije, maštovitost te stalne korekcije usklađene sa specifičnim izazovima u nastajanju.

Istinsko liderstvo zahtijeva *otkrića* do kojih se dolazi isključivo u borbi s problemima, a ne za katedrom bilo koje vrste. Shodno tome, za istinsko liderstvo ključne su dvije vještine:

1. dijagnosticiranje problema,
2. fleksibilnost u stilu intervencije.

O tome da se liderstvo treba prilagođavati zahtjevima konteksta pisali su mnogi autori prije mene. Primjerice, socijalni psiholog Victor Vroom. No, prema mojem mišljenju, Vroomovim i nekim drugim studijama nedostaje kategorizacija specifičnih izazova s kojima se lider susreće - svojevrsni opis *kako* bi istinsko liderstvo doista trebalo izgledati u praksi.

Gotovo dvadeset godina aktivno se bavim istraživanjem i poučavanjem liderstva kao i pitanjima autoriteta, a tijekom godina surađivao sam s brojnim liderima i lidericama u biznisu, državnim institucijama, školama i lokalnim zajednicama. Posljednjih godina intervjuirao sam desetak sadašnjih i bivših predsjednika država i vlada kako bih bolje razumio izazove s kojima se kao lideri susreću. Surađujući s čelnicima u školstvu istraživao sam procese reforme obrazovanja. Radio sam i kao savjetnik brojnim predsjednicima korporacija, nevladinih udruga i javnih institucija pomažući im da restrukturiraju sustave kako bi postali agilniji i bolji.

Osim toga, imao sam jedinstvenu priliku iz prve ruke proučavati funkcioniranje moći, autoriteta i društvenih promjena u životu nomadskog naroda Penan, u prašumama otoka Bornea. Iz prve sam ruke pratio značajne adaptivne promjene koje su se odvijale u njihovoj zajednici suočenoj s kulturološkom invazijom uslijed prodiranja “naprednih zapadnjačkih plemena”. Pa ipak, najvrjedniji doprinos proučavanju liderstva dali su mi moji studenti koji su me godinama poticali i inspirirali tjerajući me da produbim promišljanje.

Istinskom liderstvu treba pristupiti kao interaktivnoj umjetnosti.

Istinsko liderstvo na djelu

Sjedio sam za stolom u društvu predsjednika Istočnog Timora razgovarajući s njime o opcijama izlaska iz krize u kojoj se našao. Desetak dana prije, naime, narod ove male azijske otočne državnice izašao je na ulice, a ljutiti prosvjednici krenuli su u destruktivni pohod na kojem su srušili zgradu vlade, predsjednikovu obiteljsku kuću te brojne druge poslovne i državne objekte. Nerede je pokrenulo nagomilano nezadovoljstvo jer su se obećane društvene promjene presporo odvijale. U gužvama na ulici, u namjeri da smire uzavrelu atmosferu, nedovoljno obučeni policajci pucali su na prosvjednike ubivši jednog mladića i ranivši nekolicinu drugih osoba što je dodatno pogoršalo situaciju.

U trenutku kad smo razgovarali predsjednik je državom predsjedao nepunih godinu dana. Štoviše, on je bio prvi lokalni lider – izabran iz redova naroda Istočnog Timora - nakon četriristo godina vladavine Portugala i Indonezije. Narodu Istočnog Timora posebno je bilo teško za vrijeme indonezijske dominacije kada je ubijena gotovo desetina ukupnog stanovništva. Na prvi pogled, predsjednik se susreo s gotovo

nerješivim problemom: morao je podići naciju iz pepela u sociološkom i gospodarskom smislu, a da bi u tome uspio prije svega je trebao izgraditi poštenu i učinkovitu državnu upravu i administraciju. U trenutku preuzimanja vlasti, zemlja je nalikovala bačvi baruta koja će svaki čas eksplodirati. Srećom, predsjednik je znao da zbog toga mora izuzetno oprezno i odgovorno koristiti moć koja mu je stajala na raspolaganju. Oči javnosti - domaće i svjetske - bile su uprte u njega i njegove leaderske aktivnosti. Predsjednik Istočnog Timora Mari Alkatiri bio je suočen, na jednoj ekstremnoj razini, s izazovima liderstva s kojima se svakodnevno suočavaju mnoge žene i muškarci: kako koristiti moć u svrhu stvaranja novih ili zaštite postojećih vrijednosti da bi organizacije, zajednice ili nacije mogle ne samo opstati nego se kontinuirano razvijati? Predsjednik je morao odgovoriti na cijeli niz pitanja kao što su, primjerice, ova:

- s kojim se izazovima ljudi *doista* suočavaju?
- koje strategije primijeniti kako bi se ljudima osigurale veće šanse za napredak?
- koje vrijednosti promovirati u zahtjevnim vremenima?
- na koji način njegovo ponašanje utječe na to kako ljudi percipiraju željene vrijednosti?

Suštinski gledano, razmatralo se sljedeće: “U kontekstu trenutačne situacije u zemlji, kakvo bi trebalo biti istinsko liderstvo?” Predsjednik Alkatiri u konačnici odlično je upravljao krizom. Odbio je obrušiti se na nezadovoljne prosvjednike, osvećivati se za učinjeno i igrati beskorisne političke igre. Shvatio je da je postignuti dogovor između države i naroda na krhkim temeljima što je tražilo podosta vremena kako bi se ojačali demokracija i povjerenje. Uistinu, nacija je tek nedavno ostvarila suverenitet, nakon

Važno pitanje liderstva odnosi se na to kako koristiti moć u svrhu stvaranja novih ili zaštite postojećih vrijednosti.

stoljeća potlačenosti i vanjske dominacije. Alkatiri je stoga stao pred ljude kako bi ih iznova uvjerio u svoju posvećenost demokraciji i demokratskim načelima podsjećajući koliko je ulog velik te što bi se moglo izgubiti ne uspiju li uspostaviti red i vladavinu prava. Osobno se založio za marginalizirane skupine kako bi ih uvjerio da će brinuti o njihovim željama i potrebama te da će ih uključiti u izgradnju nacije. Alkatirine vrijednosti, stavovi, način ponašanja i opredjeljenja spriječile su izgledni građanski rat u Istočnom Timoru što bi zaustavilo demokratizaciju i napredak zemlje.

Alkatirine vrijednosti, stavovi, način ponašanja i opredjeljenja spriječile su izgledni građanski rat u Istočnom Timoru što bi zaustavilo demokratizaciju i napredak zemlje.

Obilježja istinskog liderstva

Pitanjem o tome “što je to *istinsko* liderstvo - liderstvo koje pospješuje životne uvjete, drži svijet na okupu i sprječava da se isti ne raspadne?” bavili su se brojni filozofi, političari, pjesnici i mudraci od kada je svijeta. Danas, ovisno o tome koga upitate, nailazite na različite odgovore. Kada sam prethodno pitanje postavio predsjedniku kompanije s liste *Fortune 500* objasnio mi je kako istinsko liderstvo podrazumijeva “osmisliti jedinstvenu korporativnu strategiju i sofisticirani sustav nagrađivanja koji će poticati menadžere i ostale djelatnike da se uspješno fokusiraju na financijske ciljeve”. Kada bismo isto pitanje postavili Mullahu Omaru, bivšem lideru afganistanskih talibana, vjerojatno bi nam odgovorio da se istinsko liderstvo ogleda u implementaciji i nametanju specifične interpretacije Kur’ana. Na isto pitanje general Američke vojske rekao mi je da se istinsko liderstvo manifestira u “umjetnosti motiviranja...

kako bi vojnici spremno činili ono što od njih tražite”. Tijekom razgovora na tu temu, bivši predsjednik vlade objasnio mi je da se istinsko liderstvo ogleda u “moći uvjeravanja... kako bi se ljude uvjerilo da prihvate, podupru i slijede ponuđene programe”. Crkveni velikodostojnik istinsko liderstvo opisao je jednostavnom konstatacijom o tome kako je “istinski lider primjer drugima”. Političar je ustvrdio kako se, prema njegovu mišljenju, istinsko liderstvo odnosi prije svega na “posvećenost nekom cilju”: “kada se nadete vani, na prvim linijama, te kada pogledate unatrag i opazite ljude koji su uz vas i koji vas slijede - vjerojatno vas se može nazvati istinskim liderom.”

Navedeni primjeri ukazuju na različite varijante jednog te istog uvjerenja, odnosno jedne te iste koncepcije liderstva koja danas prevladava u svijetu: *pokazati put kojim se treba ići te pridobiti ljude na sljedbu*. U osnovi,

sve se uglavnom svodi na to kako pridobiti ljude da čine ono što lideri žele. Kako bi ukazali na smjer kojim treba ići te pridobili ljude na sljedbu, lideri bi prema ovoj koncepciji trebali osmisliti jasnu i poticajnu viziju, trebali bi motivirati pomoću uvjerljive komunikacije, trebali bi voditi primjerom i razraditi sustav poticaja i kazni kako bi se zacrtane aktivnosti na koncu i provele.

Međutim, opisana perspektiva gledanja na istinsko liderstvo nije dovoljna za uspješno nošenje s kompleksnim izazovima s kojima se susreću institucije i zajednice u današnjem globaliziranom svijetu:

- Što ako je zacrtano usmjerenje pogrešno?
- Što ako je vizija produkt pogrešnog

razmišljanja, iluzija i obmana?

- Što ako lider manipulira ljudima kako bi ostvario sebične ciljeve?
- Što ako ljudi postanu ovisni o vođi te stoga prestanu razvijati vlastite sposobnosti?
- Što ako se većina povede za lakim odgovorima i bezbolnim rješenjima te na taj način nagradi karizmatkog demagoga koji ima moć i nudi lažna obećanja?

Dublje razmatranje navedenih opasnih prijetnji tjera nas da bolje promislimo o tome kako bi trebalo izgledati te što bi trebalo predstavljati istinsko i odgovorno liderstvo – liderstvo u kojem naglasak nije na dinamici *lider – sljedbenici – ciljevi* nego na dinamici *liderstvo – grupa – stvarnost*.

Istinsko liderstvo navodi nas da iskreno sagledamo realnost

“Pokazati put kojim se treba ići” te “stvaranje sljedbe” mogu biti mjerila uspjeha nekog moćnika ili političara koji teži osvajanju vlasti i nametanju vlastitih (neprovjerenih) ideja. Međutim, navedeni čimbenici nisu - niti ikada mogu biti - mjera uspjeha istinskog liderstva.

Liderstvo koje teži istinskom napretku uspjeh mora mjeriti u kontekstu jačine angažmana pojedinaca na rješavanju *stvarnih* problema, nasuprot njihova angažmana na simptomima, na lažno važnim problemima ili na problemima koji služe kao puki mamci za pažnju. Suštinsko pitanje koje se u tom smislu nameće je sljedeće: “Suočavamo li se doista sa stvarnošću ili je ipak izbjevamo?”

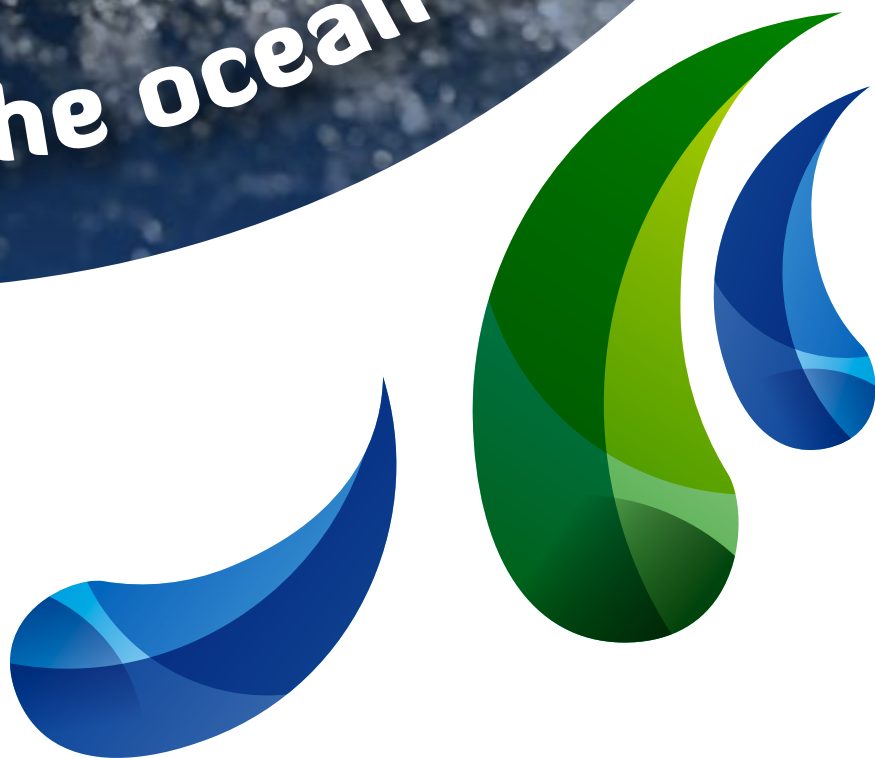
Pronaći odgovore na kompleksna pitanja i probleme sve je samo ne jednostavno; oni su, naime, često nevidljivi, a stvarna rješenja uobičajeno su skrivena i teško dohvatljiva te traže duboko sagledavanje i propitivanje usađenih uvjerenja, vrijednosti i navika grupe koje njihovi članovi svjesno ili nesvjesno zdušno brane.

Istinsko liderstvo stoga traži da ljudi prilagode svoje vrijednosti, način razmišljanja i prioritete kako bi primjereno odgovorili na nove okolnosti, odnosno da se prilagode novoj realnosti koja podjednako može biti prijetnja ili prilika. U suštini, istinsko liderstvo orkestrira društveno učenje i znanje koje nastaje u kontaktu s kompleksnim problemima i zahtjevnim izazovima.



You are not the drop in the ocean,
but the ocean in the drop.

Ponekad je
dovoljna samo
kap odgovornosti,
kap brige,
kap dobrote,
kap poštenja i
kap povjerenja,
da počnemo
mijenjati svijet
oko sebe.



Dakle, ljudi moraju *naučiti* zašto su se našli u određenim uvjetima, moraju analizirati uvjete te potom pronaći put razvoja i istinskog napretka koji se uvijek razlikuje od plitkih i privremenih rješenja za kratkotrajne dobitke.

Ako se unatoč svemu ipak ne žele suočiti s teškim istinama, ako ne uče dovoljno i brzo ili ako uče pogrešne stvari, neće razvijati potrebne kapacitete pa će se zbog toga cijeli sustav prije ili kasnije slomiti.

Kada je 1999. godine Carlos Ghosen postao predsjednik *Nissan Motor Corporation*, prvo se posvetio zadatku suočavanja lidera, menadžera i ostalih djelatnika tvrtke s nepobitnim i poraznim istinama: kompanija je sve lošije poslovala, a trend loših rezultata ubrzavao se.

Kako bi se napravio ozbiljniji zaokret u poslovanju trebalo je promijeniti neke bitne elemente; među njima i tradicionalnu japansku poslovnu praksu koja je činila samu srž organizacijske kulture odgojivši u svojim njedrima brojne generacije *Nissanovih* djelatnika. Ghosenove poruke isprva su naišle na žestok otpor: tradicionalisti ih jednostavno nisu željeli čuti. Smatrali su da

Kada je 1999. godine Carlos Ghosen postao predsjednik *Nissan Motor Corporation*, prvo se posvetio zadatku suočavanja lidera, menadžera i ostalih djelatnika tvrtke s nepobitnim i poraznim istinama.

će novi predsjednik krenuti sa zatvaranjem tvornica i masovnim otkazima, te da će uništiti *Nissanov keiretsu* – mrežu dobavljača i povezanih tvrtki koja čini temelje najboljih japanskih tvrtki.

Prema Ghosenovoj analizi, jedan od glavnih razloga *Nissanovoj* nezavidnoj poziciji ogledao se u nemarnom ponašanju menadžera koji su zatvarali oči pred stvarnim problemima: sve lošijem stanju u kompaniji te prirodni konkurentskih prijetnji.

Novi predsjednik u početku je vrijeme provodio obilazeći urede, izložbene salone i tvorničke hale *Nissana*, propitujući zatečene menadžere i djelatnike te pažljivo slušajući što mu imaju za reći. O tome je napisao:

Iskreno rečeno, nisam naišao na osobu koja bi mi mogla dublje i opsežnije proanalizirati što se zapravo u Nissanu događa. Niti u jednom sektoru ili odjelu nisam sreo osobu koja bi mi izravno i jasno pričala o problemima tvrtke. Nitko mi nije prezentirao sažetu sliku problema i prioritete njihova rješavanja. Menadžment je očito bio u potpunom kaosu. Mislim da je to bio primarni uzrok Nisanovih poteškoća.

U svojim nastojanjima da natjera ljude da progledaju i shvate u kakvoj je situaciji tvrtka, Ghosen je nailazio na otpor i kritike s raznih strana - od zaposlenika, dobavljača, sindikata do uglednih japanskih poslovnih udruženja. Malo tko je želio priznati da je kompanija doista u tako lošem stanju, a još manje njih željelo je prihvatiti “lijek” u vidu Ghosenova plana restrukturiranja.

Osim toga, kada se takva tvrtka nađe u problemima u Japanu joj uobičajeno pomaže vlada. Međutim, u uvjetima financijske krize s kojom je Japan tada bio suočen, opcija pomoći jednostavno nije dolazila u obzir.

Problem *Nissana* nije se mogao otkloniti tehničkim rješenjem u vidu puke infuzije novca. Trebalo je uvesti *kvalitetnije liderstvo*. Iako je Ghosen bio stranac (ili možda baš zbog toga) mogao je prodrmati sustav i napraviti zaokret. Uspio je navesti ljude da *shvate* i *prihvate* te da naprave potrebne korake u transformaciji podnoseći pritom stanovite žrtve.

Od tvrtke u dubokoj krizi, s 5,6 milijardi dolara gubitka u 2000. godini, *Nissan* je do 2004. godine postao jedna od najprofitabilnijih velikih automobilskih tvrtki.

Problem *Nissana* nije se mogao otkloniti tehničkim rješenjem u vidu puke infuzije novca. Trebalo je uvesti *kvalitetnije liderstvo*.

Istinsko liderstvo potiče adaptaciju

Practiciranjem istinskog liderstva stvaraju se povoljni uvjeti za uspjeh ljudi i organizacija u specifičnim izazovima. Međutim, pritom treba paziti da se uspjeh preusko ne definira. Uspjeh na koji se misli u ovom kontekstu ne odnosi se samo na ostvarenje cilja, mada je postizanje ciljeva izuzetno važno. U suštini, radi se o tome da sve ono što nastaje bude *inkluzivno*, a ne *ekskluzivno*; da bude *moralno*, a ne *nemoralno*; *konstruktivno*, a ne *destruktivno*; *utemeljeno na realnom*, a ne na iluzijama.

O istinskom liderstvu treba razmišljati kao o normativnoj aktivnosti (engl. *normative activity*), uspostava standarda ili norme, posebice u kontekstu ponašanja, op.ur.) koja stvara i dodaje vrijednost grupi (za razliku od plitkih i površnih koristi koje nisu dugo-ročno održive) gdje se termin *grupa* koristi u smislu bilo kojeg oblika društvene organizacije ili sustava kao što su, primjerice,

kompanije, škole, lokalne zajednice, države ili nacije. Pod pojmom *vrijednosti* misli se na znanje, odnose, sposobnosti, kapacitete, proizvode ili ishode koji generiraju održivu dobrobit, istinsko zadovoljstvo i višu razinu uspješnosti grupe. Stoga se istinsko liderstvo mora baviti moralnim i etičkim dimenzijama ljudskih aktivnosti. Izostave li se važni elementi moralnog i etičnog pristupa u rješavanju problema i kolektivnim stremljenjima, vrijednosti koje grupa stvara mogu preko noći nestati.

Kako bi svim članovima grupe osigurao najbolje šanse za uspjeh i stvaranje dodane vrijednosti, lider ih treba usmjeriti ka njihovim adaptivnim izazovima. *Adaptivnim izazovima* nazivamo one probleme koji *ostaju* čak i onda kada menadžment primjenjuje najpoznatije metode i procedure. U većini slučajeva nošenje s adaptivnim izazovima zahtijeva *promjenu vrijednosti i mindseta*.

Primjerice, u slučaju financijskih problema tvrtke trebaju mijenjati barem dvije vrijednosti u međusobno konkurentskom odnosu. S jedne strane, problem bi se mogao riješiti tako da djelatnici promijene vrijednosti koje se tiču njih osobno, primjerice da pristanu na nižu plaću, a da ipak ostanu zadovoljni. S druge strane, problem bi se mogao riješiti tako da menadžment promijeni sustav vrijednosti i mindset te da se okrene profitabilnijim tržištima.

Adaptiranje se kao proces odnosi na niz aktivnosti koje treba poduzeti kako bi se napravile potrebne prilagodbe i osigurao

napredak. Adaptivne aktivnosti su napori koji će na koncu rezultirati organizacijskim ili sustavnim učenjem nužnim za rješavanje kompleksnih problema koji uobičajeno zahtijevaju:

- evoluciju vrijednosti,
- razvoj novih praksi,
- revidiranje prioriteta.

U takvim situacijama lider mora utjecati na razne dijelove organizacije ili sustava, poticati ih na uočavanje i uravnoteženje sukoba vrijednosti i prioriteta te na promjenu vrijednosti i prioriteta kako bi se na najbolji način otklonile prijetnje i iskoristile nove prilike.

Istinsko liderstvo potraga je za dubokim razumijevanjem i mudrošću

Practicirati istinsko liderstvo sve je samo ne jednostavno. Za uspješno nošenje s kompleksnim adaptivnim izazovima potrebna je, naime, poprilična *mudrost*. Gledano u praksi to zapravo podrazumijeva da lider brani i promovira određene vrijednosti i pristupe, te da istovremeno utječe na napuštanje nekih drugih vrijednosti i pristupa koje sprječavaju napredak, unatoč tome što ih ljudi svjesno ili nesvjesno štite. Upravo radi toga posebno je važna *sposobnost razlučivanja* istinskih lidera koji procjenjuju koje će se vrijednosti i ponašanja poticati i štiti, a koje će se propitivati i mijenjati. Sposobnost razlučivanja izravno je pak proporcionalna mudrosti osobe, a mudrost se nalazi u prostorima duše i uma onkraj iskustva i inteligencije što je čini nezamjenjivim vodstvom u odabiru vrijednosti i navigaciji kroz adaptivne promjene.

Nažalost, koncept mudrosti sve se rjeđe spominje u javnom diskursu; kao da je pao u zaborav pa se čini da je danas bitan jedino u religiji i narodnim pričama.

U medijima širom svijeta uglavnom se raspravlja o inteligenciji, informacijama i znanju, ostavljajući pritom pojam mudrosti sa strane kao da je riječ o nekom ostarjelom čudaku. Iako se ponekad prisjetimo mudrih likova poput Rambama, Benjamina Franklina, Žene iz Batha iz Chaucerovih *Canterburyjskih priča* ili Tolkienova Gandalfa, o mudrosti predsjednika uprave, menadžera ili političara sve se manje raspravlja. Njihove se osobine uglavnom sagledavaju kroz prizmu “sposobnosti”, “inteligencije” i “snalažljivosti” koje su u modernom svijetu istisnule “mudrost” s pijedestala najvažnije ljudske kvalitete.

Kako bih što bolje dočarao što to doista znači “tragati za uvidima i mudrošću” te zašto je toliko važno naučiti odgovorno koristiti moć, posegnut ću za metaforom nordijskog boga Odina. Mitski Odin intenzivno se bavio pitanjima istinskog i odgovornog liderstva. Odin je najviši bog, odnosno “bog svih bogova” - svojevrsni predsjednik bogovske uprave - vrlo snažna figura s ogromnom moći koju je mogao koristiti za stvaranje i razaranje. Pored toga, Odin je poznat kao bog imaginacije, poezije, mudrosti i borbe. Unatoč tome, Odin je u mitologiji poseban po tome što za razliku od ostalih božanstava nije svemoguć. Kao božanska osobnost i on je imao svojih slabosti. Odin je tako bio svjestan manjkavosti vlastita znanja pa je zbog toga kontinuirano učio o svijetu i ljudima kako bi opravdao odgovornu funkciju vrhovnog bića. Uistinu, toliko je bio željan znanja da se spremno podvrgao teškim patnjama - dobrovoljno je žrtvovao vlastito oko - sve radi mudrosti.

Metaforički gledano, Odin predstavlja osobe raznih funkcija, profila i odgovornosti: šefove, menadžere, političare, predsjednike uprava. On ima moć koju nikada - baš nikada - ne poistovjećuje s mudrošću; Odin ne misli da ima odgovore na sva pitanja, što se ne može reći za milijune čelnika raznih organizacija širom svijeta. Usprkos iskrenoj žudnji za mudrošću, ponekad i on poklekne slabostima i osobnim interesima zbog kojih griješi. Zbog slabosti i osobnih interesa ponekad se bespotrebno fokusira na nevažne ili štetne aktivnosti koje su više vezane uz njegove osobne probitke nego uz stvarni napredak grupe. Moć koju ima istovremeno je teret i blagodat; najveći izazov sastoji se u tome da nauči kako da je odgovorno i učinkovito koristi. Odinova potraga za spoznajom odvela ga je u središte stvaranja - do poznatog “Stabla svijeta” (engl. *World tree*, izvorno *Yggdrasil*, op.ur.) - koje predstavlja

Odin ne misli da ima odgovore na sva pitanja, što se ne može reći za milijune čelnika raznih organizacija širom svijeta.

sve fizičke i moralne zakone svijeta. Kako bi stekao mudrost kojom će pomagati ljudima, Odin će na “Stablu svijeta” visjeti punih devet dana i noći. U *Elder Eddai*, epskoj pjesmi iz 12. stoljeća, Odin opisuje svoje iskustvo:

*Znam da sam šiban vjetrom
visio na drvetu punih devet noći
Ranjen kopljem namijenjenim Odinu
Prepušten sam sebi
Na drvetu za koje nitko ne zna
iz kojeg korijena raste.
Bez hrane i pića,
Iscrpljeno pognuo sam glavu
I stenjao, pribativši magične znakove.
Potom sam se srušio na tlo
...nakon toga postao sam mudar,
počeo sam napredovati i rasti.*

Moraju li današnji lideri poput Odina prolaziti ekstremna iskustva kako bi mudro i odgovorno prakticirali istinsko liderstvo? Odgovor je vjerojatno negativan - iako s popriličnom sigurnošću mogu kazati da bi brojni djelatnici zadovoljno gledali svoje šefove kako devet dana vise na drvetu nadajući se da će postati mudriji i humaniji vođe. Pa ipak, moram naglasiti kako preuzeti odgovornost za grupu opterećenu kompleksnim i problematičnim izazovima

Mudro vodstvo podrazumijeva strastvenu potragu za istinom, stalno oslušivanje, procjenu trenutačnog konteksta, procjenu problema koji bi se mogli pojaviti te kontinuirano propitivanje.

- bilo da je riječ o korporaciji, školi, ili državi - nije nimalo lako radi čega bi se istinski lider doista mogao osjećati kao visuljak na *Stablu svijeta*. Odgovornost koja proizlazi iz prakticiranja istinskog liderstva ponekad se pokazuje kao teško breme.

Mudrost, koja se ovdje povezuje s istinskim liderstvom, ne znači da lider ima odgovore na sve probleme. Upravo suprotno. Mudro vodstvo podrazumijeva strastvenu potragu za istinom, stalno oslušivanje, procjenu trenutačnog konteksta, procjenu problema koji bi se mogli pojaviti te kontinuirano propitivanje: "Na koji način mogu oplemeniti vlastiti život i živote drugih ljudi?" Stoga bi i zagovaratelji *top-down* pristupa u menadžmentu morali shvatiti fini suptilni odnos između mudrosti, moći i istinskog liderstva. Primjerice, kada je čuo da je Dwight D. Eisenhower izabran za predsjednika SAD-a, Harry Truman je izjavio: "Jadni Ike... sjedit će u Ovalnom uredu i naređivati... 'učini ovo ili ono'... A događati se neće ništa. Ubrzo će spoznati da se državna administracija razlikuje od vojske. Za njega će to biti frustrirajuće iskustvo."

U kompleksnim političkim i organizacijskim sustavima disperzirane moći liderima

je mudrost potrebna za uspješnu navigaciju kompliciranim i zamagljenim dinamikama grupa te za poticanje i usmjeravanje ljudi na hitne i važne probleme kojima se treba posvetiti, a ne ih izbjegavati. Istinski lider ne oslanja se na pokornost i dominaciju jer je svjestan da se time ne postižu vrijedni i održivi rezultati.

Mudri lider ne sjedi u izoliranom uredu - odvojen od svojih ljudi - pretjerano zaokupljen strategijama i planovima. Mudri lider svjestan je da mudrost proizlazi isključivo iz međuljudskih interakcija i reflektiranja o tome *na koji su način* povezane različite komponente problematične stvarnosti te kako su one usklađene s vrijednostima i prioritetima grupe. Potom, na temelju tih saznanja, mudri lider odlučuje o tome koje će se vrijednosti očuvati, a koje će se napustiti. U suštini, mudrost se zapravo sastoji od sposobnosti dubokog sagledavanja načina funkcioniranja sustava kojem je lider na čelu. Kako bi stekao mudrost i odbacio iskrivljenu sliku stvarnosti nastalu zbog zaslijepljenosti s moći, veliki Odin putovao je prerušen u neuglednog pustinjaka. Želio je, naime, spoznati svijet onakvim kakav stvarno jeste. Neugledan i prerušen, mogao je danima razgovarati s ljudima i pitati ih zanimljiva pitanja, pregovarati i cjenkati se s njima kako bi ustanovio čega su se spremni odreći kako bi stekli nešto vrednije. Jeste li znali da je Tolkien osmislio Gandalfov lik upravo po uzoru na Odina?

Socijalni psiholog Robert Sternberg proveo je opsežno istraživanje o mudrosti i liderstvu. Prema njegovu mišljenju mudrost podrazumijeva "aktivno promišljanje i težnja ka zajedničkom dobru" u procesu "...uravnoteženja različitih interesa...s interesima drugih dionika te drugih komponenti konteksta u kojoj osoba živi, kao što su, primjerice, grad, nacija, planeta ili sam

Bog.” Osim toga, autor tvrdi kako mudro liderstvo “...uključuje kreativnost, jer mudra rješenja problema nisu uvijek očita.”

Slažem se da je mudrost, kao okosnica istinskog liderstva, izuzetno potrebna kvaliteta kojom se uravnotežuju raznovrsni interesi i očekivanja pojedinaca i grupa u kompleksnim društvenim sustavima, bilo da je riječ o korporacijama, školama, zajednici ili

državi. Isto tako smatram da je kreativnost ključna prilikom rješavanja zahtjevnih i teških problema. Međutim, treba imati na umu kako nitko nije dovoljno mudar da bi uvijek znao *što* treba činiti niti dovoljno kreativan da bi znao *kako* to učiniti. Zato mudrost ne smijemo promatrati kao neko fiksno, “zauvijek stečeno stanje” nego kao kontinuirani proces *učenja* i *otkrivanja* – bilo da je riječ o lideru ili o ljudima koje vodi.

Istinsko liderstvo je svojevolutna odgovornost

Svjesnim podnošenjem žrtve, Odin je nagrađen uvidima u skrivene mehanizme ljudskog ponašanja - pojedinaca, grupa ili zajednica. Jedan od skrivenih mehanizama ljudskog ponašanja koje je Odin otkrio (kasnije se pokazalo da je riječ o Freudovom najvažnijem otkriću) leži u činjenici da će ljudi poduzeti sve što je u njihovoj moći kako bi izbjegli zahtjevne promjene.

Odin je, naime, otkrio kako se kompleksni, ponavljajući, trajni i bolni problemi – proizročeni specifičnim sustavom vrijednosti, navikama i prioritetima pojedinaca - uobičajeno nastoje gurnuti u stranu kada se pravimo kao da ne postoje. Umjesto da otvoreno i iskreno sagledaju situaciju u kojoj su se našli, ljudi uobičajeno iskrivljuju sliku trenutačne stvarnosti eksternalizirajući i prebacujući probleme na druge osobe i subjekte - sve kako bi se distancirali od odgovornosti za stvarne probleme.

U kontekstu opisane prirodne ljudske sklonosti, primarni zadatak lidera ogleda se u tome da pomogne ljudima suočiti se sa stvarnim problemima i uvjetima okruženja

- bez obzira na to kako bolni ili uznemirujući bili - jer se jedino tako mogu pokrenuti prema naprijed. Suštinski gledano, istinsko liderstvo podrazumijeva preuzimanje odgovornosti za svijet u kojem živimo te poticanje drugih da i oni učine isto.

Značenje riječi *odgovoran* moglo bi se definirati kao “biti uzrok, sredstvo ili izvor nečega”. Pojam također označava “sposobnost djelovanja bez potrebe vodstva ili utjecaja s

Jedan od skrivenih mehanizama ljudskog ponašanja koje je Odin otkrio leži u činjenici da će ljudi poduzeti sve što je u njihovoj moći kako bi izbjegli zahtjevne promjene.



MI STVARAMO. OSTALI SAMO TISKAJU.

 PRINTERA

viših instanci”, te također i “moralno odlučivanje”, “ispravno procjenjivanje” i “zdravo razmišljanje”. Riječ *Odin*, prema mitologu Jacobu Grimmu, u davna vremena nosila je značenje “izvora kretanja”. Prema tome, Odin je postao bog kreator, izvor svih kretanja u Univerzumu. Čvrsto sam uvjeren kako bi se današnje institucije, zajednice i cijelo globalno društvo mogli unaprijediti kada bi netko preuzeo odgovornost kao “izvor kretanja” pomagavši time ljudima da se suoče sa stvarnošću te da razumno riješe probleme i izazove. Sve dok ne razvijemo istinsko i odgovorno liderstvo ponavljat će se disfunkcionalna rješenja ukorijenjena u učmalom stanju *statusa quo*, a sve to zajedno ubrzavat će nestajanje organizacijskih i društvenih vrijednosti koje su se stvarale godinama, zalaganjem i trudom posvećenih i vrijednih ljudi.

Hitlerova Njemačka najbolji je primjer strašnih i nesagledivih posljedica koje nastaju zbog izostanka odgovornosti i istinskog liderstva. Herman Göring, Hitlerova desna ruka, ekstremni je primjer koliko se strahota može izazvati neodgovornošću. Tijekom Nürnbergskog procesa, Göring je o svojoj ulozi u operacijama Trećeg Reicha razgovarao s američkim psihijatrom Leonom Goldensohnom. Goldensohn je želio proniknuti u funkcioniranje Göringova uma i shvatiti kako je obrazovan i “kultiviran” čovjek Göringova statusa mogao dozvoliti, čak i *poticati* istrebljenje šest milijuna ljudi, žena i djece. Tom prilikom Göring mu je rekao:

Što se mene tiče, ne osjećam se odgovornim za masovna ubojstva. Kao drugi čovjek po rangu, odmah ispod Hitlera, našao sam glasine o masovnom istrebljenju židova. Pa ipak, po tom pitanju ništa nisam mogao učiniti. Znao sam da je beskorisno istraživati glasine kako bih otkrio jesu li točne ili nisu. Zapravo, vjerojatno bih lako provjerio njihovu istinitost da nisam bio zaokupljen drugim

Hitlerova Njemačka najbolji je primjer strašnih i nesagledivih posljedica koje nastaju zbog izostanka odgovornosti i istinskog liderstva.

problemima. Osim toga, da sam i otkrio što se doista događalo, zbog toga bih se samo loše osjećao te svejedno ne bi mogao ništa učiniti da ista spriječim.

Iako je Göring ekstremni primjer, njegovi patetični izgovori poput ovog u kojem tvrdi da je bio “zaokupljen drugim problemima,” te da bi se zbog nezgodnog otkrića “samo loše osjećao”, a svejedno “ništa ne bi mogao učiniti da iste spriječi” odličan su primjer na koji način ljudi rezoniraju kada se suoče s neugodom adaptivnih izazova. Štiteći se takvim i sličnim besmislenim opravdanjima nastoje se distancirati od problema i odbaciti odgovornost promjene važnih stavova, uvjerenja i praksi kako bi se okrenuli adaptaciji nužnoj za napredovanje. Umjesto istinskog i odgovornog liderstva, Göring se opredijelio za nečinjenje i nemar, doprinoseći time realizaciji strašnog plana. S druge strane, možda je sve izmislio svjesno slagavši na sudu, što opet predstavlja neodgovorno ponašanje.

U suštini, istinsko je liderstvo *izbor* - o tome kako odgovoriti na probleme i disfunkcije sustava ostajući istovremeno otvoren za nove mogućnosti koje posvuda izvire. Riječ je o volji da se bude odgovoran za događaje u svijetu, da se stvore odgovarajući stavovi

o problemima i učine potrebne intervencije. Za takvo djelovanje nužno je kvalitetno i duboko promišljati te kreativno, strateški i hrabro djelovati kako bi se pomoglo ljudima da se suoče s realnošću, uhvate ukoštac s problemima i pronađu rješenja koja će potaknuti napredak zasnovan na moralnim načelima.

Prilikom implementacije istinskog liderstva koje potiče ljude na suočavanje s adaptivnim izazovima, lider preuzima posebnu odgovornost za:

1. *Dijagnostički proces.* U procesu dijagnosticiranja lider nastoji precizno utvrditi o kojim se problemima radi kako bi potom procijenio spremnost grupe da se s istima pozabavi. To znači da lider treba otkriti koje aspekte realnosti ljudi pokušavaju izbjeći, da treba razumjeti vrstu prijetnji s kojima je grupa suočena te da treba odrediti potrebne resurse kako bi se problemi na koncu i riješili. Identificiranje i dijagnosticiranje problema nije jednokratna aktivnost nego kontinuirana jer se tijekom procesa moraju kontinuirano provoditi korekcije prema tome *što* i *kako* ljudi uče te prema tome u kojoj su mjeri prilagodili vlastite sustave vrijednosti i ponašanje novonastalim prilikama.

2. Upravljanje *procesima rješavanja problema* u grupi, organizaciji ili zajednici. Vrlo je važno potaknuti ljude na propitivanje stvarnosti, na osvještavanje sukobljenih vrijednosti i prioriteta, te na prihvaćanje novih praksi kako bi se gradilo istinski napredak. Proces rješavanja problema ne smije se prepustiti maloj grupi “mudrih glava” koja će potom sama odlučiti što je dobro, a što nije namećući vlastite zaključke grupi. Štoviše, proces rješavanja problema mora se promatrati kao svojevrsna “aktivnost interpretacije” u kojoj sudjeluju sve frakcije pogođene problemima.

3. Samoga sebe kao *instrument moći*. Svjesnost lidera o tome na koji način njegova ili njezina moć - autoritet, prisutnost i intervencije - utječu na razmišljanje i aktivnosti drugih izuzetno je važna za uspjeh. U konačnici, moć i autoritet *ne* služe zato da bi se ljude natjeralo da budu sljedbenici, već da se aktivno uključe u rješavanje izazova i angažirano sudjeluju u adaptaciji. Prilikom preuzimanja odgovornosti za sebe i svoju ulogu kao instrumenta moći, lider mora svjesno uzeti u obzir vlastite karakterne osobine - prirodne sklonosti i navike – propitujući se pritom jesu li one prednost ili mana.

U nastavku teksta svaka od navedenih komponenti detaljnije se opisuje i razrađuje. U ovoj fazi važno je prihvatiti činjenicu kako implementacija istinskog liderstva pomaže ljudima da se suoče s kompleksnim problemima i promjenama; na taj način jasnije sagledavaju vrstu problema ili prilike koje bi se možda trebale iskoristiti. Također, ljudi jasnije sagledavaju nužnost prilagodbi u načinu razmišljanja, vrijednostima i prioritetima koje su neophodne da bi grupa ili organizacija iskoristila prilike za uspješan razvoj.

Iako se u tekstu uglavnom fokusiram na liderstvo osoba s autoritetom, istinsko liderstvo može svatko prakticirati, bez obzira na

Istinsko liderstvo potiče ljude na suočavanje s adaptivnim izazovima.

formalni položaj i formalni autoritet - naravno, s različitom snagom. Svaki pojedinac može iskoristiti svoj utjecaj na ponašanje drugih. Prema tome, svaka osoba može mobilizirati suradnike i poticati ih na rješavanje problema koji koče napredovanje organizacije. Osoba koja iskreno želi pomoći, primjerice kao neformalni lider, može krenuti od

sljedećeg pitanja: “Kako mogu najpametnije iskoristiti vlastitu moć utjecaja kako bi se započeli procesi adaptacije i uključio dovoljan broj ljudi koji će se rado angažirati na rješavanju realnih problema?” Odgovor će ovisiti o specifičnim izazovima s kojima je grupa suočena, sposobnosti samog vođe te vrsti i dosegu njegova ili njezina autoriteta.

Lažno liderstvo: kada grupa dobiva niz pogrešnih zadataka

Želimo li prakticirati istinsko liderstvo, moramo biti svjesni da se veoma lako skreće prema lošem i neodgovornom ponašanju kada se moć i angažman hitro pretvore u *lažno liderstvo*. Iako nije nužno riječ o prijetvornom ili prevarantskom ponašanju, činjenica je da lažno liderstvo – unatoč stvarnim namjerama koji su uobičajeno dobre i poštene - na koncu rezultira nizom pogrešnih i beskorisnih zadataka.

Pritom pod “pogrešnim zadacima” mislim na razne aktivnosti koje grupa treba obaviti, a koje ne pridonose napretku. To mogu biti pogrešne strategije, pogrešni ciljevi, političke igre i igre moći, suparništvo među odjelima, toleriranje neproduktivnih sastanaka na kojima se raspravlja o nebitnim stvarima umjesto o kritičnim problemima, svaljivanje krivice na nedužne pojedince ili grupe te negiranje eventualnih grešaka umjesto da se iste priznaju kako bi se započeo proces učenja. Angažiranjem djelatnika na pogrešnim zadacima u sustavu se gubi vrijeme i vrijedni resursi što će grupu ili organizaciju prije ili kasnije odvesti u propast.

Primjerice, godine 1692. vodstvo grada Salema u američkoj saveznoj državi Massachusetts pozvalo je građane u kampanju istrebljenje vraćanja i vještica jer su smatrali kako će time grad učiniti naprednijim. U kampanji je stradalo mnogo nedužnih ljudi, a cijeli pothvat na koncu se pokazao kao skup, beskoristan i posve pogrešan. Međutim, današnje moderne organizacije također gube vrijeme i vrijedne resurse u borbi s vlastitim praznovjerjima i

Želimo li prakticirati istinsko liderstvo, moramo biti svjesni da se veoma lako skreće prema lošem i neodgovornom ponašanju kada se moć i angažman hitro pretvore u lažno liderstvo.

pogrešnim uvjerenjima, namećući ljudima besmislene zadatke koji nikuda ne vode niti na bilo koji način organizaciju čine humanijom, poštenijom, produktivnijom i profitabilnijom.

Prisjetimo se nakratko *Enrona* i njegova predsjednika Kennetha Layja, te zlosretnih događaja iz 2001. godine. Riječ je, naime, o čovjeku poprilična znanja i iskustva koji je bio na čelu jedne od najuspješnijih svjetskih tvrtki. Analitičari časopisa *Fortune* o *Enronu* su pisali kao o jednom od najpoželjnijih poslodavaca Amerike. Pred kraj 1999. godine *Enronova* tržišna kapitalizacija kretala se na razini od 65 milijardi dolara, a cijena dionice dosegla je povijesno visoku razinu od 82 dolara. Lay se tada slavilo kao izvanredno sposobnog lidera. No, nakon godine dana cijena *Enronove* dionice

strmoglavila se na samo 0,65 dolara, a tisuće djelatnika izgubilo je životnu uštedevinu u mirovinskom fondu. Gotovo preko noći priča se okrenula – više se nije govorilo o velikom uspješnom lideru nego o pohlepnom predsjedniku, protuzakornim radnjama i financijskim smicalicama šekspirijanskih razmjera. Od ponosa i glavne snage Nove ekonomije, *Enron* je postao simbol neodgovornosti korporativne Amerike.

Kako bismo što bolje dočarali kako je izgledalo biti na čelu *Enronova* carstva, s ogromnom "Odinovskom" moći u rukama, zamislite se na trenutak u koži Kennetha Layja. Zamislite kako biste, kada bi se ukazala prilika, primijenili istinsko liderstvo i spriječili propast. Scenarij u nastavku teksta utemeljen je na dostupnoj dokumentaciji o stvarnim događajima u *Enronu*.

SCENARIJ

Kenneth Lay, *Enron* - od kolovoza do prosinca 2001.

Pozvani ste da se vratite u *Enron* na poziciju predsjednika uprave nakon što ste duže vrijeme radili na nekim drugim poslovima. Nakon prvih nekoliko dana na vrhu "piramide" osjećate pritisak jer vas ljudi pažljivo prate očekujući usmjerenje. Odlučili ste okupiti ključne djelatnike kako biste im održali govor i uvjerali ih da ste posvećeni prevladavajućoj kulturi i da podržavate daljnje agresivno osvajanje tržišta koje je posljednjih godina učinilo kompaniju toliko uspješnom. Tom prilikom također ste naglasili kako očekujete snažnije sudjelovanje i doprinos svih djelatnika te da namjeravate više pažnje posvetiti njihovima prijedlozima.

Nekoliko dana nakon sastanka, netko je u posebno obilježenoj kutiji za komentare ostavio anonimno pismo u kojem izražava veliku zabrinutost jer se lavovski dio aktive *Enrona* ne odnosi na stvarnu imovinu nego na fiktivne knjigovodstvene stavke. Autor anonimne poruke nadalje piše: "Jako sam zabrinut... postoji realna opasnost da se korporacija uruši na valu financijskih skandala."

Sljedećeg jutra, na sastanku s grupom viših menadžera, odlučujete zaboraviti anonimnu poruku. Umjesto toga okrećete se novom poslovnim planu praveći se da je sve u najboljem redu.

Nakon nekoliko dana, viša direktorica Sherron Watkins želi razgovarati s vama o "nekim ozbiljnim problemima". Stiže u vaš ured i govori vam o nečemu što ona zove "*Enronova* lažna partnerstva", odnosno o partnerima kojima su prodani *Enronovi* dugovi kao "fiktivna imovina" te je tako u *Enronovoj* bilanci uknjižena velika, ali nepostojeća "dobit". Usput

vam je predala i izvještaj na sedam stranica s dodatkom koji je sadržavao kopiju jednog kompletno dokumentiranog lažnog partnerstva. Zaokružila je odlomak iz dokumenta i na marginama napisala: "To je to! To je bomba koja će eksplodirati. Morate nešto hitno učiniti!"

Watkinsovoj odgovarate da dokument planirate dostaviti odvjetničkom uredu s kojim *Enron* surađuje kako bi se provelo vanjsko, objektivno i nezavisno istraživanje. Ona se ne slaže s time te tvrdi kako se s tim problemom treba pozabaviti osobno predsjednik uprave, odnosno glavna odgovorna osoba jer se jedino tako kompanija može spasiti od katastrofe. Prema njezinu mišljenju, situacija je postala u najmanju ruku krajnje ozbiljna, a odvjetnički ured kojem se željelo povjeriti istragu masno je zarađivao na *Enronu* pa nije bilo nikakvog razloga da "režu granu na kojoj sjede".

Kao predsjednik uprave, važete opcije na raspolaganju te na kraju odlučujete nastaviti po starom. U komunikaciji s odvjetničkim uredom ne kažete eksplicitno da se želite riješiti direktorice Watkins, već usput nabacujete kako ste nezadovoljni njenim zalaganjem i rezultatima. Iskusi odvjetnici naslućuju vašu ljutnju te hitro razrađuju plan. Dva dana kasnije, primate službeno pismo sljedećeg sadržaja: "Prema vašem zahtjevu, dostavljamo kratka promišljaja o tome kako riješiti slučaj direktorice Watkins koja je u javnost iznijela strogo povjerljive informacije." U dopisu vam se nude pravna opravdanja za kažnjavanje i otkaz "zviždaču".

U sljedećih nekoliko tjedana otvara vam se mogućnost da u raznim prilikama istražite priču o lažnoj knjigovodstvenoj imovini na koju su vas upozorili Watkins i tajno pismo. Međutim, vi se bavite drugim aktivnostima. Mjesec dana kasnije prodajete vaše opsijske dionice te tako uprihodujete 1,5 milijuna dolara. Ubrzo nakon toga, na okupljanju djelatnika držite govor ohrabrenja poručujući kako "financijska snaga i likvidnost *Enrona* nikada nije bila bolja," iako znate da je *Enron* u ogromnim poteškoćama. Nadate se da ćete osnažiti povjerenje zaposlenih, analitičara Wall Streeta i tržišta kupujući vrijeme i nadajući se da će problem na koncu ipak biti riješen. Samo mjesec dana kasnije, iz računovodstva najavljuju otpis potraživanja od 1,2 milijarde dolara zbog gubitaka u jednom "partnerstvu" – aranžmanu koji je opisala direktorica Watkins. Čini se kako će "bomba ipak eksplodirati". U roku od dva mjeseca *Enronovi* dobavljači, kupci i ulagači gube povjerenje te prisiljavaju tvrtku na stečaj. Vrijednost *Enronove* dionice sa 75 dolara 1. siječnja pada na manje od 1 dolar 31. prosinca 2001. godine. Sve ide nizbrdo, a vi ste očajni.

Očito je da *Enronov* Kenneth Lay nije uspio prakticirati istinsko i odgovorno liderstvo koje je moglo riješiti krizu. Sam Lay je, naravno, tvrdio drugačije. Moguće je da u kasnoj fazi više ništa nije moglo promijeniti konačnu sudbinu *Enrona*. Međutim, Layov nemar i neodgovornost neoprostivi su. Direktorica Watkins ponudila mu je sjajnu priliku da nauči bitne stvari o organizaciji – važne istine koje su mogle utjecati na preživljavanje tvrtke. No, ako je Lay već imao informacije o problemima te ih je namjerno zataškavao, tada njegovo ponašanje slobodno možemo nazvati kriminalnim i prevarantskim.

Ako ipak nije bilo tako, onda je napravio kolosalni propust jer nije izvršio glavnu zadaću istinskog liderstva: potražio znanje i mudrost kako bi zaštitio i uvećao vrijednost organizacije. On, nažalost, nije pokazivao interes za takvim znanjem - čak ga se i plašio – te još i gore, poduzeo je sramotne korake kažnjavanja suradnice koja mu je prenijela važne informacije. Layovo ponašanje zorno opisuje ključnu dimenziju lažnog liderstva: *korištenje moći radi izbjegavanja realnosti.*

Pa ipak, unatoč tome što je *Enronov* menadžment s pravom prvi na listi krivnje za propast kompanije, posebno zabrinjava što

Na razne načine brojni dionici koji su se kretali oko *Enrona* pridonijeli su “carevu” uvjerenju kako doista nosi “novo ruho” dok je u stvarnosti zapravo bio gol.

je navedeni scenarij (pre)uobičajen jer je utemeljen na raširenim ljudskim slabostima. Ne smije se, naime, zaboraviti kako su mnogi djelatnici na različitim pozicijama u organizaciji, stručnjaci iz redova akademske zajednice, novinari i poslovni savjetnici poticali i perpetuirali iluzorna uvjerenja kako rizične transakcije neće naštetiti tvrtki.

Na razne načine brojni dionici koji su se kretali oko tvrtke pridonijeli su “carevu” uvjerenju kako doista nosi “novo ruho” dok je u stvarnosti zapravo bio gol. Sve to navelo je Laya – a isto se događa brojnim liderima - da zanemari bitne činjenice, ignorira ključne informacije i okrene se pogrešnim vrijednostima gurajući u stranu istinske vrijednosti koje su mogle spasiti tvrtku.

Neuspjeh liderstva u ovom slučaju nije isključiva posljedica Layove arogancije, već i nelagode od gubitka poštovanja i divljenja kada ljudi saznaju loše vijesti radi kojih će uslijediti ogorčenje. Zamislite koliko je teško moralo biti Layu da javnosti predloži realno stanje čime bi se ugrozio mit o “velikom *Enronu*”. Grdno se, naime, varate ako mislite da je jednostavno tek tako napustiti snove.

U praksi često svjedočimo upravo takvom obrascu ponašanja: plemeniti i uzbuđljivi pothvat izgradnje izvrsne kompanije nakon prvih uspjeha menadžment uzoholi pa zbog toga izgube osjećaj za realnost, počnu se neodgovorno ponašati i loše odlučivati. U takvim situacijama ljudski ego vrlo se brzo “napuše” uzrokujući da menadžeri sami sebi postanu jako važni; posljedično tome, ne ulažu više dovoljno vremena i energije u procjenu tržišta, konkurencije i razvoj sposobnosti djelatnika kako bi se pronašli pravi odgovori na prijetnje i iskoristile povoljne prilike. Kada se u takvoj situaciji pojave greške ili problemi, najčešće se prikrivaju kako se mit o velikom uspjehu ne bi slučajno ugrozio što potom dodatno produbljuje probleme čineći izlaz iz krize sve težim i težim. Sve u svemu, *organizacija je sve manje spremna sagledati realnost.*

Poanta je u tome da se naglasi kako je veoma lako – bez obzira na to što mislili o sebi – skrenuti u neodgovorno liderstvo kojim se potkopavaju višegodišnje vrijednosti organizacije. Neodgovornost, naime, nije stalna, fiksirana crta ljudskog karaktera već fluidno ponašanje koje uglavnom ovisi o dinamici odnosa i zbivanja u određenom kontekstu.

Neodgovornost je produkt lažnog liderstva koje tolerira i perpetuira štetne vrijednosti i praksu nakon čega slijedi raspodjela pogrešnih zadataka. Prevladavajuće vrijednosti i praksa u *Enronovoj* poslovnoj kulturi “nastavljamo dalje na staroj slavi” potpirivale su nezdravu konkurenciju i dinamiku prijevare, a menadžment je nastavio dodjeljivati djelatnicima pogrešne zadatke uništavajući obilje resursa i bogatstva stečenog godinama rada.

Kada dublje analiziramo što se dogodilo u *Enronu* i drugim sličnim organizacijama,

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

PRVI HRVATSKI STRUČNI ČASOPIS ZA LIDERSTVO I MENADŽMENT

QUANTUM21.NET

ORGANIZACIJSKO UČENJE / LIDERSTVO SLUŽENJEM
ORGANIZACIJA / KLASICI IV / MINDFULNESS
/ ODRŽIVI RAZVOJ / PROMJENA SVJETONAZORA /
ODGOVORNO LIDERSTVO / KONFLIKTI / INTELIGENTNA
SURADNJA / SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE / SNAGA
/ PATOLOGIJE LIDERSTVA / KLASICI III / DRUŠTVENO
UVJEREŃJA / DIJALOG / IZVORI KONKURENTNOSTI
MENADŽMENTU / KLASICI II / KVALITETA / TIMSKI RAD
/ PROMJENE / INOVACIJE / AFIRMATIVNO
ŽENE I LIDERSTVO / KAPITALIZAM 3.0 / METAFORE U
PROPITIVANJE / VIZIJA I MISIJA / STRATEŠKO
RAZVOJ / DUHOVNOST U POSLOVANJU / KLASICI I
PROMIŠLJANJE / KOMPLEKSNOŠĆ U MENADŽMENTU
ZNANJA / UMJETNOST I LIDERSTVO / ORGANIZACIJSKI
/ DRUŠTVO ZNANJA / UMJETNOST I LIDERSTVO
KOMPLEKSNOŠĆ U MENADŽMENTU / DRUŠTVO
/ ORGANIZACIJSKI RAZVOJ / DUHOVNOST U
/ VIZIJA I MISIJA / STRATEŠKO PROMIŠLJANJE /
POSLOVANJU / KLASICI I / ŽENE I LIDERSTVO /
PROMJENE / INOVACIJE / AFIRMATIVNO PROPITIVANJE
KAPITALIZAM 3.0 / METAFORE U MENADŽMENTU /
UVJEREŃJA / DIJALOG / IZVORI KONKURENTNOSTI /
KLASICI II / KVALITETA / TIMSKI RAD / PATOLOGIJE
SURADNJA / SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE / SNAGA
LIDERSTVA / KLASICI III / DRUŠTVENO ODGOVORNO
/ ODRŽIVI RAZVOJ / PROMJENA SVJETONAZORA /
LIDERSTVO / KONFLIKTI / INTELIGENTNA
ORGANIZACIJSKO UČENJE / LIDERSTVO SLUŽENJEM
ORGANIZACIJA / KLASICI IV / MINDFULNESS

U proteklih 9 godina pretresali smo, okretali naglavačke puno tema kako bismo vam ih približili.
Vjernih 23.000 čitatelja našeg časopisa i portala govori da smo na pravom putu. Hvala.

U suradnji sa:



McKinsey Quarterly



JOSSEY-BASS
A Wiley Imprint
www.josseybass.com



strategy+business

Često obilježje lažnog liderstva ogleda se u dominaciji nad drugima, pretjeranoj kontroli i nametanju vlastite volje.

nailazimo na prepoznatljive obrasce i snažne signale upozorenja da se sustav približava “opasnoj zoni” lažnog liderstva. U nastavku se navode neki od njih:

1. Zaokupljenost vlastitom moći i dominacijom,
2. Nesposobnost angažiranja grupe i raznih podgrupa u analizi stvarnog stanja i traženju rješenja za napredovanje,
3. Nespremnost na istraživanje izvan vlastite “zone ugodnosti”,
4. Uvjerenje da samo malobrojni znaju “pravu istinu”.

Zaokupljenost vlastitom moći i dominacijom

Često obilježje lažnog liderstva ogleda se u dominaciji nad drugima, pretjeranoj kontroli i nametanju vlastite volje. Iako se svi ljudi ne ponašaju tako, navedena obilježja česta su u osoba koje čeznu za moći i uživaju u pozicijama autoriteta. Upravo radi toga dominantne pojedince u grupi često nazivamo “liderima”.

Međutim, kada dominantni pojedinac negativno utječe na učinkovitost grupe ili organizacije, tada on ili ona prakticira lažno liderstvo. Upravo radi toga nije ispravno svakog dominantnog pojedinca zvati liderom.

Kenneth Lay i Jeffrey Skilling, njegov partner u *Enronu*, do savršenstva su razvili metodologiju održavanja dominacije, ali ne i istinskog liderstva što predstavlja pravu stramputicu liderstva. Dominacija se, naime, uobičajeno koristi za prikrivanje istine,

gušenje kreativnosti i slijepo prihvaćanje naredbi, a sve u ime zadržavanja vlasti. Riječ je o pristupu koji je poznat od kada je svijeta i vijeka. S druge strane, produktivno i svrhovito rješavanje stvarnih problema koje uključuje imaginaciju, kreativnost i druge sposobnosti i vrline zahtijeva istinsko liderstvo.

S obzirom na to da s čimpanzama dijelimo 98 posto našeg DNA, o dominaciji kao potrebi kontrole grupe, održavanja statusa i nametanja vlastite volje dosta možemo naučiti proučavanjem zajednica primata.

Primati žive u hijerarhijski organiziranim grupama kojima su na čelu dominantni mužjaci i ženke. Uloga alfa mužjaka ogleda se u tome da štite skupinu i održavaju postojeći poredak. Alfa pozicija nosi sa sobom stanovite koristi koje potiču zavist

ostalnih članova grupe. Primjerice, alfa mužjaci imaju pravo prvenstva prilikom pristupa hrani ili partnericama pa su zbog tih pogodnosti kontinuirano na udaru ostalih članova grupe nižeg statusa koji se pokušavaju uspeti na njihovo mjesto.

Tako nerijetko svjedočimo raznim provokacijama i izravnim napadima mladih mužjaka koji pokušavaju naći slabu točku dominantnih alfi. Ponekad odmjera vanje snaga započne žestokim napadima i agresijom, a završi teškim ranjavanjem ili čak i smrću. Mlađi, nadobudni mužjaci češće iskazuju agresivnost i konkurentsku borbenost nego stariji mužjaci.

Ponekad se zajednica čimpanzi suoči s pravim “državnim udarom”. Znanstvenica Jane Goodall, poznata po znanstvenim studijama u Gombe regiji, nerijetko je svjedočila takvim prevratima kada vođa prevrata obično nije najveća ili najsnažnija životinja, već “najmudrija”: na vlast dolazi uspijevajući nametnuti dominaciju drugim mužjacima pomoću raznih trikova, povlasticama ili zastrašivanjem. Mužjak koji je uspio izvršiti “državni udar” stupa na čelo skupine zajedno sa svojim saveznicima oformljujući tako novu alfa koaliciju.

Slično kao primati i ljudi imaju potrebu za dominacijom i stjecanjem statusa putem borbe za više hijerarhijske pozicije ili kroz stvaranje koalicija koje će promovirati frakcijske interese i zastrašivati druge kako bi se priklonili njihovim idejama.

Na primjere takvog ponašanja svakodnevno nailazimo u politici i međunarodnim odnosima, ali i na radnome mjestu. Primjerice, često nailazimo na autoritarne šefove ili agresivne menadžere koji se na svaki način žele istaknuti: uzimaju riječ na sastancima kako bi sebe stavili u prvi plan,

gaze eventualne konkurente i stalno ističu svoju superiornost. Isto tako, u poslovnom svijetu nisu neobične koalicije koje se formiraju unutar ili između organizacijskih jedinica kroz “bitke” za privlačenje članova na svoju stranu. Pojedinci ponekad huškaju ljude jedne protiv drugih – isto kao u grupi primata - kako bi stekli kontrolu nad vrijednim resursima ili priznanja i status. Takvo ponašanje nema veze s napretkom i razvojem organizacije već isključivo pridonosi frustraciji i skretanju s pravog puta.

Naravno, u nekih je menadžera potreba za dominacijom jače izražena nego u drugih. Želja za iskazivanjem nadmoći u znanosti je poznata kao *orijentacija ka socijalnoj dominaciji*. Prema istraživanjima koje su provodili Pratto, Sidanius i njihov tim sa *Stanford Universityja*, takvi ljudi skloni su profesijama i pozicijama u hijerarhijski rigidnim sredinama te preferiraju ideologije i politike koje jačaju hijerarhiju.

Drugim riječima, spremni su na konkurentsku borbu kako bi se uspinjali hijerarhijskom ljestvicom, visoko vrednuju status i šanse za napredovanjem te često prihvaćaju kruti način razmišljanja iskazujući manjak fleksibilnosti.

Slično kao primati i ljudi imaju potrebu za dominacijom i stjecanjem statusa borbom za više hijerarhijske pozicije. U nekih je menadžera potreba za dominacijom jače izražena nego u drugih.

STVARNI LIDER

- Potiče ljude da se suoče sa stvarnošću: konkretnim uvjetima u kojima organizacija djeluje, prijetnjama i prilikama.
- Mobilizira grupu kako bi se pokrenuo proces adaptacije koji uobičajeno zahtijeva prilagodbu vrijednosti, navika, praksi i prioriteta.
- Svjesno je posvećen stjecanju uvida i mudrosti za uspješno liderstvo.
- Preuzima odgovornost i ulogu pokretača aktivnosti.

LAŽNI LIDER

- Pretjerano naglašava sljedbu.
- Glavni mu je interes osigurati da ljudi slijede njegove ideje i uvjerenja.
- Zaokupljen je dominacijom i kontrolom.
- Ne uspijeva angažirati članstvo grupe niti razne frakcije.
- Nespreman je tražiti rješenja izvan zone ugodnosti i prevladavajuće paradigme grupe.
- Uvjeren je kako samo on poznaje istinu i najbolji put ka prosperitetu.

Rigidnost njihovih uvjerenja i promišljanja u prvom im redu služi za demonstraciju lojalnosti i posvećenosti svojoj grupi. Uvjerenje u superiornost njihove grupe vodi do toga da diskriminiraju druge izvanjske grupe koje smatraju inferiornima. Istraživanje je pokazalo kako ne brinu previše o vrijednostima *empatije, tolerancije, zajedništva i altruizma* što se manifestira tako da ne slušaju druge s pažnjom i uvažavanjem, iskazuju netoleranciju prema svemu što je različito, a vlastiti interes im je važniji od dobrobiti šireg društva.

Želja za moći i orijentacija ka socijalnoj dominaciji same po sebi nisu loše. Psiholog David McClelland u svojim je studijama naveo kako je motiv stjecanja moći jedan od snažnijih nesvjesnih pokretača na koji nailazimo u mnogih menadžera, čak i u najuspješnijih. Činjenica da pojedinac uživa utjecati i kontrolirati druge ljude često vodi k tome da takva osoba stremi zauzimanju položaja vlasti kako bi mogla istinski pridonositi nekoj organizaciji ili politici.

Problem nastaje kada ga težnja za statusom i kontrolom odvede u pretjeranu dominaciju, sve do posvemašnje preokupiranosti stjecanjem i zadržavanjem moći i statusa, a da zauzvrat ne pruža nikakvu vrijednost ili uslugu. Kada takva osoba ima moć i ovlasti, proces vodstva obično završava dodjelom pogrešnih zadataka.

Rezultat toga negativan je utjecaj na podređene koji potom loše utječu na funkcioniranje cijelog sustava te onemogućuju adaptaciju i napredak.

U jednom trenutku članovi uprave botaničkih vrtova jednoga velikoga grada u tropskom pojasu pozvali su me da im pomognem. Osjećali su kako je za loše stanje sustava odgovoran direktor koji je iskazivao silnu želju za dominacijom:

- smatrao se neprikosnovenim glavnim šefom,
- ignorirao je upravu,
- zahtijevao potpunu poslušnost osoblja,
- odbijao je bilo kakve savjete i sugestije.

Istina, botanički vrtovi njegovo su područje ekspertize, ali su unatoč tome kontinuirano propadali jer nije bilo suradnje stručnjaka raznih profila. Osim toga, s vremenom je uspio volontere i druge suradnike iz lokalne zajednice odstraniti iz projekta.

Nakon dolaska u organizaciju upitao sam čovjeka zašto se tako ponaša te je li svjestan da njegova autokracija utječe na druge. Lakonski je odgovorio: “To nije moj problem. Angažiran sam za šefa pa upravo to i činim – jednostavno šefujem!”

Dinamika dominacije u ljudskim zajednicama nije uvijek uočljiva i ne manifestira se uvijek na isti način kao kada alfa mužjak u čoporu čimpanzi trlja trbuhom i riče: “Ja sam ovdje gazda! Bolje vam je da me slušate ili ćete grdno nagrabusiti!”

U ljudskim zajednicama dinamika je mnogo suptilnija, vrlo često čak i nesvjesne prirode, a ogleda se u društvenim interakcijama koje postaju sastavnica korporativne politike i kulture.

U jednoj sam kompaniji angažiran kao poslovni savjetnik sa zadatkom da pomognem razvoju menadžerskog tima od devet osoba. Netom nakon dolaska shvatio sam kako je riječ o grupi ljudi pogubna stila vođenja koji su štetno utjecali na širu organizacijsku kulturu obilježenu nedostatkom povjerenja, prikrivanjem grešaka, prikazivanjem iskrivljenih podataka zbog uskih interesa, suptilnim miniranjem projekata i inicijativa drugih sektora i odjela organizacije. Dinamika dominacije vodila je menadžere i dijelove organizacije prema međusobnoj konkurenciji u žestokoj borbi za bolje pozicije i resurse što je u konačnici rezultiralo dodjelom pogrešnih zadataka koji su štetili produktivnosti i profitabilnosti tvrtke.

Jedina žena u menadžerskom timu - potpredsjednica za informatiku - stalno je naglašavala kako joj je teško raditi u grupi u kojoj se muškarci kontinuirano nadmeću oko toga koji će biti “alfa čimpanza”. Posebno je bila frustrirana načinom na koji su se prema njoj odnosili; kao da je podređeni član tima, a ne viši menadžer odnosno kolegica s jednakim statusom.

Dinamika procesa odlučivanja bila je izuzetno kompetitivna i disfunkcionalna. Kada bi poželjela razgovarati o nekom problemu koji joj se činio važnim, ostali članovi tima jednostavno bi je ignorirali, oduzeli bi joj riječ ili kazali nešto tipa “ma... to uopće nije važno.”

Iako se dominacija može koristiti radi privlačenja pažnje, ujedinjenja članstva i održavanja reda, također se može koristiti i za rasipanje energije, odgovornosti i zalaganja ljudi dok se pokušavaju uhvatiti ukoštac sa stvarnim problemima. Želimo li doista primijeniti stvarno i odgovorno liderstvo, ključno je spoznati *kako* korištenje moći – svjesno ili nesvjesno – utječe na perpetuiranje dinamike dominacije i podređenosti koja nema veze sa stvarnim poticanjem napretka.

Iako se dominacija može koristiti radi privlačenja pažnje, ujedinjenja članstva i održavanja reda, također se može koristiti i za rasipanje energije, odgovornosti i zalaganja.

Nesposobnost angažiranja grupe u analizi stvarnog stanja

Napredak organizacije uvijek ovisi o sposobnosti članova da uspješno rješavaju probleme te prepoznaju i iskoriste prilike. Pritom je važno znati: ako se ljudi opiru, a lider ne pokaže poštovanje i razumijevanje za prirodu otpora, nikakva prisila, “guranje”, zahtjevi ili molbe neće mu pomoći. Na određeni način može se kazati da je grupa nalik slonu. Ako se slon ne želi pomaknuti, teško da će itko oko toga nešto uspjeti učiniti. Za razliku od slona, grupa nije jedinstveni entitet s jednim umom, nego kompleksni višumni sustav. Bilo koja grupa, bez obzira na to radi li se o organizaciji ili lokalnoj zajednici, sastoji se od različitih podgrupa ili *frakcija* koje se okupljaju oko određenog svjetonazora, dijeleći zajedničke vrijednosti i promišljajući o specifičnim pitanjima na konzistentan način. Stoga lider mora angažirati grupu kao cjelinu i baviti se njome kao sustavom. Nesposobnost angažiranja članstva i harmonizacije učenja za svaku frakciju posebno ugroziti će same temelje produktivnosti i napretka. Unatoč prividnom progresu, kada se ljudi

preopterete kompleksnošću adaptacije, čak i taj prividni napredak ubrzo nestaje.

David Hornbeck, pročelnik za školstvo grada Philadelphije, upao je u zamku lošeg liderstva. Riječ je inače o uvaženom i poštenom čovjeku poštenih namjera koji je imao misiju. Želio je unaprijediti školstvo. Gledano iz različitih perspektiva, Hornbeck je doista bio jedan od najboljih pročelnika u zemlji, osoba velikog znanja i iskustva. Međutim, kada mu se pružila prilika da osobno vodi proces *transformacije sustava*, nije daleko stigao. Unatoč tome što se iskreno trudio i zalagao stvoriti neki boljitak, to mu nije polazilo za rukom. Više od polovine učenika i dalje nije uspijevalo položiti državne ispite. Godine 1994., kada je Hornbeck imenovan pročelnikom školstva Philadelphie, sustav je bio bolestan u jednakoj mjeri kao i sam grad. Nagomilani problemi visoke nezaposlenosti, kriminala i neimaštva vapili su da se nešto učini. Gradonačelnik Ed Rendell ovako je opisao situaciju u obrazovnom sustavu: “Djeca dolaze u školu pretučena, neka su gladna, a neka bolesna. Nastavnici se žale kako su 50 posto vremena socijalni radnici, a ne učitelji. Time se dramatično skraćuje vrijeme za odgoj i učenje”.

Hornbeck je imao viziju i plan za realizaciju vizije: program je nazvao *Dječja postignuća* (engl. *Children Achieving*, op.prev.) Sastojao se od deset načela koja su trebala služiti kao smjernice za obnovu škola i reviziju programa kako bi svako dijete steklo solidne vještine čitanja, pisanja, računanja i korištenja računala. Programom je predviđeno da učitelji snose odgovornost za napredovanje učenika te da se administrativne funkcije

Napredak organizacije uvijek ovisi o sposobnosti članova da uspješno rješavaju probleme te prepoznaju i iskoriste prilike.

decentraliziraju kako bi škole imale veću autonomiju i fleksibilnost.

Provesti sve to zajedno nije bio nimalo jednostavno jer je na gradskom području bilo 257 državnih škola s više od 270.000 učenika. Međutim, Hornbeck je bio optimist i vjerovao je u svoj plan. Odlazio je u crkve, sinagoge, džamije i organizacije civilnog društva kako bi javnost upoznao sa svojom vizijom: “Mi smo ti koji su pozvani da stvore bolje uvjete za obrazovanje naše djece... nitko drugi neće to za nas učiniti”, govorio je na raznim sastancima i skupovima. “Niti jedno dijete ne smije ostati zanemareno, svima treba pomoći da steknu što bolje obrazovanje. Svi zajedno moramo sudjelovati...vi...vi...i vi isto. Svi se moramo angažirati. Ne smijemo dozvoliti još jednu godinu ovako loših rezultata.”

I doista, glas o bivšem propovjedniku koji je postao pročelnik ubrzo se proširila gradom. Činilo se kako je riječ o osobi koja bi mogla ispuniti obećanja. Međutim, učitelji su bili skeptični. Slične priče slušali su bezbroj puta. Jedan je nastavnik komentirao recentne događaje na sljedeći način: “Svi misle da je pročelnik najvažniji element reforme. Nakon što se pojavi superheroj, stvari će se navodno odvijati same po sebi.”

Hornbeck je nastavio ustrajno raditi na programu obrazovne reforme sa zanosom, fokusom i fanatizmom srednjevjekovnog viteza. No, nakon pet godina - kada su se prvi rezultati već dobro trebali pokazati - nije se imalo što za vidjeti. Školski sustav jednostavno nije bio transformiran. Još i gore, izgledalo je kao da se i dalje urušava. Frustriran zbog slabljenja podrške, David Hornbeck podnio je ostavku. Godine 2002. gradske vlasti preuzele su kontrolu nad školama i imenovale posebnu komisiju da utvrdi realno stanje.

Evaluacija programa reformi pokazala je da Hornbeck nije uspio pridobiti različite dionike i uključiti ih u program kako bi surađivali na promjenama.

Što je pošlo po krivu? Evaluacija programa reformi pokazala je da Hornbeck nije uspio pridobiti različite dionike i uključiti ih u program kako bi surađivali na promjenama. Jednostavno rečeno, u cijeloj priči premalo se ljudi osjećalo toliko uključenima da bi projekt nazvali “svojim”. Komisija je ovako obrazložila stanje: “U šest godina implementacije, program se ni u jednom trenutku nije pretvorio u istinsku građansku inicijativu koja je široko shvaćena i prihvaćena, te istovremeno podržana od strane biznisa, civilnih organizacija, vladinih institucija te ponajviše od samih nastavnika bez čijeg neumornog zalaganja projekt jednostavno nije mogao uspjeti. Pored toga, Hornbeck nije uspio zadobiti podršku sindikata učitelja što je bio veliki problem od samog početka”.

Iako je u samom početku Hornbeck imao podršku u poslovnoj zajednici, po izostanku obećanih rezultata ona je polako nestajala jer su tvrtke gubile vjeru u njegovu viziju. Razočaranje, pa čak i neugoda, stvarala se zbog Hornbeckovih kontinuiranih prepućavanja sa zakonodavnim tijelima. U jednom trenutku, kada nije dobio tražena sredstva za financiranje, nazvao ih je rasistima. Iako je to bila hrabra i provokativna intervencija, umnogome je bila i kontraproduktivna jer

ADVANCED PROGRAM IN BUSINESS



Institut za inovacije
Innovation Institute

LEADING EXECUTIVE
EDUCATION PROGRAM
IN CEE REGION

Prof. Deighton, PhD.

HARVARD BUSINESS SCHOOL

PLATFORMS:
BUSINESSES AND MARKETS

September 25-26, 2017
Zagreb, Croatia

www.apb.hr



GENERAL PARTNER



PARTNERS



MEDIA PARTNERS



je odbila brojne osobe koje su mu trebale za provođenje programa.

Hornbeck je također uporno nametao brojne sustavne reforme na principu “sve u isto vrijeme”, a da prethodno nije stvorio odgovarajuće temelje. Kontinuirano je naglašavao da se sve mora žurno napraviti i postići pa su se zbog toga istovremeno pokretale brojne promjene što je bio prevelik teret učiteljima, ravnateljima i administraciji gradskog ureda za školstvo koja zbog obima posla jednostavno nije uspijevala obraditi povratne informacije i eventualno korigirati aktivnosti na terenu.

Zbog svega navedenog, Hornbeck i njegov tim *nisu uspijevali učiti* kada bi se skrenulo sa zamišljenog puta. U evaluaciji programa također piše: “Program reformi izazvao je ogromni zamor i otpor među nastavnicima, a ravnatelji su izgubili vjerodostojnost. Početna podrška poslovne zajednice uskoro je izgubljena, a lideri organizacija civilnog društva ogorčeno su kritizirale loše upravljanje reformskim programom. Tako

je program *Dječja postignuća*, unatoč tome što je pobudio nade, na kraju neslavno napušten te je iza sebe ostavio zbunjene i zabrinute učitelje, ravnatelje i ostale djelatnike gradskog obrazovnog sustava”.

Nakon pet godina hrabre borbe razočarani Hornbeck podnio je ostavku. Njegovo liderstvo - iako principijelno i vođeno moralnim idejama - nije bilo primjereno kompleksnim izazovima i velikom obimu posla. Unatoč tome što istinsko liderstvo, kako je to ranije rečeno, zahtijeva “mobilizaciju svih dijelova sustava redi promjene vrijednosti, navika, praksi i prioriteta”, Hornbecku nije pošlo za rukom ostvariti takav pothvat; jednostavno nije uspijevao mobilizirati ključne dionike i uključiti ih u adaptaciju sustava. Osim toga, adaptacija sustava zahtijeva *određeni period vremena* da se na njoj radi kako bi se ljudi prilagodili novonastaloj situaciji. Hornbeck je, nažalost, namjerno zaobišao ili udaljio neke važne dionike te nije uspijevao uskladiti povratne informacije s novom realnošću kako bi se osmislile primjerene korekcije.

Nespремnost na istraživanje izvan vlastite “zone ugodnosti” ili prevladavajuće paradigme

Iako je poneku “mačku” doista “ubila znatiželja” (misli se na englesku poslovicu *curiosity killed the cat*, op. prev.) nedostatak znatiželje sigurno je “ubio” brojne lažne lidere. Zasigurno je uništio karijeru Kennetha Laya koji je trebao dodatno istražiti informacije Sherron Watkins. Istinsko liderstvo traži otvorenost i želju za znanjem, istraživanje, testiranje i provjeru alternativnih

hipoteza kako bi se pronašao najbolji put za razvoj grupe. Rigidnost misli i aktivnosti ograničava moguće opcije što grupu može odvesti u nesigurnost i razne opasnosti. Shodno tome, može se zaključiti kako je *nespremnost na provjeru prevladavajućih postavki i kreativno istraživanje alternativa* - zbog tvrdoglavosti ili ignorancije - neodgovorno i nesmotreno ponašanje. Kako bih bolje

Iako su Burke i Wills poginuli u pustolovini, narod ih je slavio kao heroje, a više stotina tisuća ljudi prodefiliralo je uz posmrtnu ostatku kako bi im odali počast.

oslikao poantu ovih misli, ispričat ću priču o australskim istraživačima Burkeu i Willsu.

U kolovozu 1860. godine Robert O'Hara Burke i William Wills u šesnaesteročlanj ekspediciji pokušali su ostvariti nešto što nitko prije njih nije: prokrstariti Australiju od juga prema sjeveru prolaskom kroz rubna područja središnje pustinje. Burke, Wills i druga dvojica članova - John King i Charlie Gray - na pola puta napustili su glavnu tima u mjestu Cooper's Creek kako bi svratili do zaljeva Northern. Na povratku Gray je umro od dizenterije. Ostatak

Srčanost i hrabrost u liderstvu mogu biti vrlina, ali ne privode obavezno uspjehu.

grupice - Burke, Wills i King – uspio se nakon dva mjeseca vratiti u Cooper's Creek, ali tamo nisu zatekli ostale članove ekspedicije koji su ranije napustili mjesto ostavivši za sobom (pre)malo namirnica. Užasnuti situacijom, trojica muškaraca lutala su dezorijentirano u krug gotovo mjesec dana. Burke i Wills na kraju su umrli od gladi, a King se nekako uspio spasiti.

Spasilačka ekipa pronašla ga je u plemenu Aboridžina. Također su pronašli mrtva tijela Burkea i Willsa i odvezli ih natrag u Melbourne. Iako su Burke i Wills poginuli u pustolovini, narod ih je slavio kao heroje, a više stotina tisuća ljudi prodefiliralo je uz posmrtnu ostatku kako bi im odali počast i ispratili ih na posljednji počinak.

S ciljem da se istraže nemili događaji, osnovana je i državna komisija. Što se tiče Burkea, vođe ekspedicije, komisija je zaključila: "Ne možemo na prikladan način izraziti tugu zbog tragičnog završetka ekspedicije. Pa ipak, iako sa žaljenjem moramo konstatirati da vođa nije sustavno razradio plan ekspedicije i nužne operativne detalje, još jednom želimo izraziti naše divljenje njegovoj srčanosti i hrabrosti."

Dakle, iako *srčanost* i *hrabrost* u liderstvu mogu biti vrlina, ne privode obavezno uspjehu. U čemu je Burke pogriješio?

Iako su istraživači umrli od gladi, hrane i vode u tim je područjima sasvim dovoljno samo što je oni nisu znali pronaći. Oni jednostavno nisu bili trenirani za pronalaženje hrane i vode. Aboridžini su znali gdje se resursi nalaze jer su to područje naseljavali njihovi preci tisućama godina. Odlično su znali kako se prehraniti i kako preživjeti u oskudnom okruženju. Odlično su poznavali teritorij kojim se ekspedicija kretala – isto kao što mi poznajemo vlastito susjedstvo.

Aboridžini su bili čuvari svoje zemlje te su kao takvi lakoćom mogli provesti Burkea i Willsa kroz bespuća pustinje.

No, to se ipak nije dogodilo. Najvećim dijelom puta istraživači su namjerno izbjegavali Aboridžine koje su smatrali divljacima. Istina, povremeno bi naišli ne neke grupice, ali nisu s njima uspostavljali smislene kontakte. Aboridžini su se uglavnom držali na pristojnoj udaljenosti od Europljana, pomno ih pritom prateći. Što ne čudi jer su ta "smiješna strana bijela stvorenja" nosila opasno oružje i smiješna odijela, govorila misterioznim jezikom te zaposjedala njihov teritorij i sveta mjesta. Naravno da su drevni stanovnici bili sumnjičavi, uplašeni i pomalo znatiželjni.

U svojem dnevniku Burke opisuje susret s jednim starim Aboridžinom: "Kod King's Creeka susreo sam jednog starog čovjeka koji je prvo piknuo drveno koplje u zemlju da bi potom uzeo pijesak u dlanove i bacao ga u zrak. Kada sam iziritiran njegovim ponašanjem ispalio hitac iz pištolja, kukavički je pobjegao."

Burkov opis akcije i reakcije otkriva njegov stav prema Aboridžinima: smatrao ih je posve bezvrijednim i nedostojnim bićima. Wills je u svojim dnevnicima još bolje opisao njihovu percepciju pustinjskih nomada. U jednom trenutku Aboridžini su prišli istraživačima i pozvali ih da sudjeluju u plemenskom ritualnom plesu. Wills je zabilježio:

Veliko pleme crnačkih domorodaca prišlo je do našeg logora... Nisu prestajali dodijavati...pozivajući gestama na ples... što smo mi odlučno odbijali. Bili su toliko dosadni i uporni da smo morali zapucati. Nakon toga odmah su pobjegli. Stoga zaključujem da su prilično plašljivi te da nisu ratnički nastrojeni... u rijetkim trenucima kada smo ih vidali, nisu

izgledali simpatično. Sve u svemu, riječ je grupici koja ni po čemu ne zavrjeđuje bilo kakvu pažnju.

Kada su članovi ekspedicije konačno shvatili da su se izgubili, pokušali su uspostaviti kontakt s Aboridžinima. Članovi Yandruwandha plemena dali su im nešto hrane, ali s obzirom na bahatost bijelaca, uskoro su im prestali pomagati. Napetost je kulminirala kada je jedan mladi Aboridžin pokušao oduzeti Burkeu komad nauljenog platna. Burke je u ljutnji uzeo pištolj i ispalio hitac iznad mladićeve glave da ga uplaši i pošalje poruku upozorenja ostalima. Jedan drugi Aboridžin došao je do Johna Kinga, stavio svoj bumerang na Kingovo rame i zaprijetio da će ga ubiti. Potom nije više prijetio jer je to bio samo znak upozorenja, isto kao i Burkeov.

Pojedini pripadnici plemena predvečer su se vratili u logor istraživača pokušavši obnoviti normalne odnose. Donijeli su im nekoliko mreža za hvatanje ribe i nešto hrane. U napadu bijesa, Burke je bacio donešene stvari na zemlju i ponovno ispalio hitac prema Aboridžinima. Domorocima je tada prekipjelo - napustili su logor i prepustili bijelcima da se sami snalaze onako kako najbolje znaju.

Burkov opis akcije i reakcije otkriva njegov stav prema Aboridžinima: smatrao ih je posve bezvrijednim i nedostojnim bićima.

Kao lideri, uvijek moramo spremno staviti na kušnju vlastita duboko ukorijenjena uvjerenja i stavove te provjeriti vrijede li u novim okolnostima istine kojih smo se do tada držali.

Burke, Wills i King lutali su okolicom dezorijentirani i očajni, uzalud tražeći hranu. Vrućina je bila nepodnošljiva, a smrt blizu. U svojem dnevniku, na dan 24. lipnja 1861. godine Wills je drhtavom rukom upisao:

“Užasna noć... King je otišao nabrati nardoo (vrsta paprati koja raste u tim krajevima Australije, op. prev.)... ali ja sam jako slab. Sam kaže da više nije u stanju hodati, a kako su on i gospodin Burke sve slabiji, male su šanse da ćemo se izvući. Po svojoj prilici skončat ćemo od gladi, ukoliko ne sretnemo crnce.”

Međutim, bilo je prekasno. Nekoliko dana potom Burke i Wills su preminuli. Johna Kinga na kraju su spasili pripadnici Yandruwandha plemena. Spasilačka ekipa našla ga je nakon tri mjeseca. O pustolovini – posebno o posljednjim danima ekspedicije – doznali smo iz Kingovih priča i Willsova dnevnika.

Iz svega navedenog može se zaključiti da Burke nije primjenjivao istinsko liderstvo. Nedostajalo mu je znatiželje, propitivanja realnosti u kojoj se našao, čak i onda kada su ostali bez osnovnih namirnica. Aboridžine je procijenio bezvrijednima pa nije

pokušavao uspostaviti odnose i učiti od njih. Za razliku od toga, istinsko liderstvo nalaže otvorenost prema novim idejama i inovativnim informacijama.

Kao lideri, naime, uvijek moramo *spremno staviti na kušnju vlastita duboko ukorijenjena uvjerenja i stavove* te provjeriti vrijede li u novim okolnostima istine kojih smo se do tada držali.

Primjerice, u organizacijama često svjedočimo situacijama kada menadžeri ne žele saslušati, a kamoli prihvatiti, ideje osoba koje im se iz nekog razloga ne sviđaju. Ili kada rezolutno odbacuju prijedloge koji se ne uklapaju u njihove stare paradigme i stavove o tome kako bi stvari doista trebale izgledati.

Prema tome, ključna poruka ovog teksta, u kontekstu promatrane situacije, kaže da treba ostati otvoren i voljan učiti i istraživati izvan “zone ugodnosti”, čak i onda kada to podrazumijeva prelaženje uobičajenih granica radi povezivanja sa strancima ili suradnicima. Burke i njegov tim za to jedinstavno nisu bili spremni.

Nema sumnje da su Burke i Wills hrabro krenuli u istraživanje novih područja izloživši se brojnim opasnostima. Međutim, njihov način razmišljanja nije se mijenjao; unatoč novom kontekstu i izazovima u njihovim “europskim” glavama sve je ostajalo isto. Primjerice, da su doista bili istinski istraživači mogli su “u hod” preispitati dominantna uvjerenja kojima su se rukovodili i nadvladati ograničenja vlastitih mentalnih modela kako bi preživjeli.

Trebali su, naime, samo malo više poštovati Aboridžine koji bi im potom pomogli da se spase. Dakle, s nekim drugim pristupom ekspedicija bi vjerojatno drugačije završila.

Uvjerenje da poznajete “istinu” i imate svo “znanje” za napredovanje

Najlakše je biti samouvjeren i slijepo vjerovati u ispravnost vlastitih vrijednosti i ciljeva te zaboraviti pritom da napredak uvijek ovisi o ljudima: njihovim vrijednostima, navikama, praksi i prioritetima. Kada se rješenje nameće silom ili prijetnjama, kada ljudi slijede vođu isključivo zbog njegove karizme ili sposobnosti uvjeravanja, tada se uvijek javlja opasnost od bavljenja pogrešnim zadacima. U navedenim situacijama ljudi se vrlo često okreću perifernim ili nevažnim problema, radije nego da se bave suštinskim preprekama koje sprječavaju progres.

Uzmimo za primjer Mao Ce-tunga, briljantnog stratega koji je oslobodio narod od feudalizma i ratnih profitera ujedinivši Kinu. Međutim, svojom kasnijom vladavinom, a pogotovo pokretanjem tzv. *Kulturne revolucije*, upropastio je mnogo dobrog koje je ranije učinio uništivši vrijednosti stvarane godinama. Zašto? Zato što je Mao vjerovao da kineskom narodu treba svojevrсно ideološko pročišćenje kako bi nastavio putem napretka, a navedeno uvjerenje nije smatrao hipotezom koju treba ispitati, već čvrstom istinom od koje nije kanio odustati.

“Revolucija” je započela 1962. godine kada je Mao zaključio da se treba obračunati s vidljivom sklonošću velikog dijela partijskih aktivista, radnika i državnih birokrata koji su se sve više okretali kapitalističkim težnjama zadovoljenja sebičnih interesa. Mao je vjerovao da se seljaci sve više vežu za materijalna dobra te da gube revolucionarni zanos. U sljedeće tri godine pokrenuo je program indoktrinacije kojim se želio riješiti - prema njegovu mišljenju - “negativnih tendencija u društvu”. A on

je, naravno, uvijek bio u pravu. Program nazvan *Socijalistički obrazovni pokret* vremenom je sve više ličio na fanatično maltretiranje intelektualaca i javnih ličnosti pod palicom Mao Ce-tunga i njegovih krutih istomišljenika. Do sredine 1966. kampanja ideološkog pročišćenja postala je nacionalni pokret *Velike proletherske kulturne revolucije*.

Ulogu predvodnika kulturne revolucije preuzeli su srednjoškolci i studenti koje su prozvali Crvenom gardom. Putovali su zemljom kako bi pratili partijske sastanke, razgovarali s radnicima i seljacima. Postali su “borbena snaga” koja je ugnjetavala svakoga tko je pokazivao nedovoljno “revolucionarnog žara” ili previše “buržujstva” u promišljanjima ili stilu života.

Ubrzo su oštre kritike prerasle u istinsko maltretiranje i javno sramoćenje “neprijatelja” Kulturne revolucije. Prisiljavali su ljude da paradiraju ulicama s magarećim kapama na glavi ili su ih natjerali na nošenje oznaka na kojima je pisalo “kapitalistički lažovi”,

Kada se rješenje nameće silom ili prijetnjama, kada ljudi slijede vođu isključivo zbog njegove karizme ili sposobnosti uvjeravanja, tada se uvijek javlja opasnost od bavljenja pogrešnim zadacima.

Ideološki žar i fanatizam

uobičajeno ne djeluju povoljno na adaptaciju i progres sustava.

“kapitalističke svinje” ili “kapitalistički lopovi”. Domovi nedužnih ljudi pretraživali su se, uništavala su se umjetnička djela i knjige, tisuće je ljudi pretučeno, mučeno, zatvarano i poubijano, stotine tisuća studenata, učitelja i intelektualaca protjerano je u sela gdje su morali raditi na farmama i u tvornicama kako bi se “preodgojili” i riješili pogubnih zapadnjačkih uvjerenja.

Kulturna revolucija bjesnila je gotovo tri godine blokiravši sve normalne aktivnosti u zemlji. Strah, ljutnja i nasilje doveli su kineski narod do ruba građanskog rata. Kada je uvidio da zemlji prijete eksplozija, Mao je dekretom ukinuo Crvenu gardu. Međutim, atmosfera paranoje i sumnji, uz povremene čistke, trajala je sve do Maove smrti 1976. godine.

Napredak koji je Kina ostvarila od 1949. godine naglo je zaustavljen za vrijeme Kulturne revolucije. Prema svim relevantnim mjerilima društvenog i ekonomskog razvoja, zemlja je nazadovala. Štoviše, Kina još i danas plaća danak Maove katastrofalne pustolovine koja je cijeloj generaciji onemogućila školovanje i oduzela priliku da produktivno pridonose razvoju zemlje. Revolucija je posve slomila i uništila finu društvenu strukturu prouzročivši neviđeno

nepovjerenje i sumnjičavost među susjedima, učiteljima, vladinim dužnosnicima pa čak i među članovima obitelji; tzv. “Kulturna revolucija” ozbiljno je oštetila tkivo zdravog i sposobnog društva.

Rješenje koje je ponudio “veliki vođa” u prvi je mah nalikovalo mudrom i odgovornom liderstvu. Međutim, kao što je Kulturna revolucija kasnije pokazala, u stvarnosti je rezultiralo iluzijama i destrukcijom društva. Što se zapravo dogodilo?

Mao je svoju moć koristio za provođenje posve pogrešnih zadataka, a brojni pristaše režima – kako to u životu uvijek biva - stali su uz velikog vođu silom zabranivši testiranje njegovih hipoteza. Jednostavno rečeno, zadaci kojima se on bavio nisu bili pravi za rješenje brojnih problema nacije; gospodarska realnost zahtijevala je kreativnost i nove tehnološke sposobnosti kineskih ljudi radi osmišljavanja kvalitetnih proizvoda i usluga kojima bi ravnopravno sudjelovali u globalnom gospodarstvu. Društvena realnost zahtijevala je preusmjeravanje pozornosti na pitanja materijalne dobrobiti naroda kako bi zauzvrat narod podržao vladu koja će im omogućiti bolji život. Korupcija - ideološka i financijska - mogla se rješavati isključivo jačanjem institucija pravne države i snaženjem moralnog kompasa, umjesto svaljivanjem krivnje i progonima nedužnih ljudi.

Iz svega zaključujemo kako ideološki žar i fanatizam uobičajeno ne djeluju povoljno na adaptaciju te, shodno tome, na progres sustava. U želji za stvarnim napretkom Mao i njegovi ljudi trebali su se usredotočiti na prehranjivanje i obrazovanje nacije, odnosno na stvaranje uvjeta za poboljšanje života svih stanovnika. Drugim riječima, svi zajedno trebali su se suočiti s realnošću, identificirati realne probleme i prilike te se potom okrenuti napretku.

Zaključak

Na kraju bih želio sumirati kako nam primjeri *Enrona*, Maoa, Burkea i dominacijom opsjednutih zajednica primata pomažu razumjeti što istinsko liderstvo *nije*:

- istinsko liderstvo nije dominacija i kontrola,
- istinsko liderstvo nije raspodjela pogrešnih zadataka i zahtjeva te slijepo slijedeće vođe,
- istinsko liderstvo nije nametanje ičije volje ni pokušaj da se ljude prisili da prihvate njima neprihvatljivo - čak ni onda kada ta volja proizlazi iz jakih uvjerenja i moralnih pobuda.
- istinsko liderstvo ne odnosi se na ostajanje u zoni ugodnosti i slijepo prihvaćanje poznate paradigme, čak i onda kada “brod” evidentno tone.

Međutim, ne bih želio do kraja ocrniti prethodno navedene elemente. Ponekad grupa doista treba vođu s autoritetom i čvrstu kontrolu. Ponekad je važno da lider pridobije ljude da ga slijede, a ponekad će dobro doći malo mašte dok ljudi ne sazriju kako bi mogli spremno sagledati realnost.

Naravno, motivirati ljude snagom vlastitih uvjerenja da učine nešto za što nisu spremni, u nekim situacijama pokazuje se kao važna vještina menadžera. Međutim, tvrditi da navedene aktivnosti predstavljaju istinsko liderstvo obezvrjeđuje šire značenje, funkciju i vrijednost tog fenomena.

Nakon što jasno definiramo što istinsko liderstvo nije naći ćemo se u boljoj poziciji da naučimo koje će aktivnosti činiti razliku u poticanju održivog napretka u brojnim sferama ljudskih aktivnosti: u tvrtkama, školama, zajednicama te javnoj državnoj administraciji.

Naslov ovog teksta “Odin, Enron i čimpanze” metaforički oslikava opasnosti i prilike istinskog liderstva. Odin je metafora za uvide i mudrost odgovornog korištenja moći kako bi se realiziralo istinsko liderstvo koje pomaže ljudima suočiti se s najtežim izazovima. *Enron* nas podsjeća da i najveće kompanije svijeta, u nedostatku istinskog liderstva, mogu brzo propasti. Čimpanze utjelovljuju aktivnosti i strategije koje su antiteza istinskom liderstvu – naime, vrlo su bliske lažnom liderstvu koje je pretjerano zaokupljeno dominacijom i moći, koje prisiljava članove grupe na sljedbu i podržava kompetitivnu dinamiku usmjerenu na zaštitu vlastitih interesa, stjecanje višeg hijerarhijskog položaja i zadržavanje vlasti.

Manjak istinskog liderstva otvara prostor za lažno liderstvo koje u sustavima vrlo brzo postaje ključni mehanizam za raspodjelu pažnje, vremena i resursa što organizacije potom odvodi u zamku raspodjele pogrešnih zadataka koji ne vode napretku nego uništenju kroz nepotrebne i beskorisne distrakcije.

Istinsko liderstvo nije nametanje ičije volje ni pokušaj da se ljude prisili da prihvate njima neprihvatljivo - čak ni onda kada ta volja proizlazi iz jakih uvjerenja i moralnih pobuda.

Ključna poruka ogleda se u tome da istinsko liderstvo mora poticati i usmjeravati ljude na *sagledavanje realnosti* – ma kako ona bolna bila – kako bi se potom uhvatili ukoštac s kompleksnim adaptivnim izazovima. A da bi uspjeli u tome, lideri moraju pokrenuti izuzetno važni dijagnostički proces pomoću kojeg otkrivaju stvarne prijetnje i prilike. Osim toga, moraju pažljivo pripremiti

strategiju intervencije koja će pažnju sustava preusmjeriti na probleme i prilike. Još jedan važan element istinskog liderstva *mobiliziranje* je svih zainteresiranih strana društvenog sustava kako bi se zajednički prolazilo kroz proces adaptacije. Gledano u cijelosti, istinsko liderstvo podrazumijeva teške, zahtjevne te istovremeno neizostavne i nezaobilazne zadatke na putu prema prosperitetu.

Translated and reprinted by permission of *Berrett-Koehler Publishers, Inc.* This article is *Real Leadership* book excerpt. Copyright ©2016. by *Berrett-Koehler Publishers, Inc.*, all rights reserved.



Dean Williams, predavač na kolegiju „Adaptivno liderstvo i menadžment promjena“ na *Harvard Business Schoolu*. Aktivno je sudjelovao u brojnim procesima sustavne društvene transformacije širom svijeta: Australiji, Europi, SAD-u, Madagaskaru, Mianmaru, Nigeriji, Istočnom Timoru, Japanu i drugdje. Njegova knjiga *Real Leadership: Helping People and Organizations Face Their Toughest Challenges* postala je bestseller.

L

Q

BUSINESS
ORGANIZATIONAL
OPERATIONAL
MODEL

VRIJEME JE ZA VELIKI PRASAK.

U sportu, sistem igre je onaj koji ekipu pretvori u pobjedničku.

U biznisu, **BOOM** sistem poslovanja je onaj koji tvrtku transformira u snažnu i strukturiranu organizaciju.

Ispunite upitnik i saznajte koliko je dobar
vaš sistem poslovanja na www.lq.hr/boom





FUEN
CREDIT

Liderstvo je duhovnost u praksi

Margaret Wheatley

Zašto je *dubovnost* u tolikoj mjeri ovladala našom strukom i organizacijama? Posljednjih godina duhovnost i posao često se povezuju, budeći intrigantna pitanja: je li posao duhovni pothvat? Javlja li se u našem poslu osjećaj stanovitog poziva odnosno poslanja? Možemo li unijeti cijeloga sebe, svoje tijelo, um i dušu u svakodnevne radne zadatke? Je li uopće prihvatljivo postavljati takva pitanja? Vjeruju li lideri u postojanje “više sile”? Crpe li snagu iz svojih uvjerenja? Trebaju li, poput Isusa i drugih duhovnih učitelja, djelovati po načelu *lidera koji služi*?

U ovim turbulentnim vremenima preseljenje navedenih pitanja iz sfere duhovnosti u sferu liderstva ne smatram slučajnim, već, štoviše, neizbježnim procesom. S jačanjem

kaotičnosti i nepredvidljivosti, u poslovnom svijetu prisiljeni smo baviti se pitanjima koja su oduvijek bila temom rasprava duhovnih tradicija i filozofskih sustava:

- Na koji način živjeti u neizvjesnosti, lišeni spoznaja o budućnosti?
- Kako održati vrijednosti, unatoč obilju svjetovnih iskušenja?
- Koji je smisao života?
- Zašto smo sada ovdje?
- Iz kojih prostora crpimo hrabrost i vjeru koje nas drže na zacrtanom putu?

Za ovim i sličnim odgovorima tragalo se otkad *svjesnost* stoluje na ovome svijetu. Pitati se “zašto?” temeljno je obilježje čovječanstva. Odmaknuti se od neposrednog okruženja i gledati u budućnost; gledati unatrag i interpretirati prošlost. Bez obzira na životne okolnosti, materijalnu situaciju i opće fizičko-emotivno stanje, uvijek želimo znati “zašto?”; zašto se stvari događaju baš tako, a ne drugačije? U ljudskim kulturama, u ritualima i duhovnoj praksi kriju se smjerokazi za tragače koji nastoje doći do odgovora na vječno pitanje “zašto?”

Kaotičnost i kompleksnost modernog života nagnala nas je da odgovore potražimo u *znanosti*, istinskom božanstvu zapadnjačke kulture. Zamolili smo znanstvenike da nam pomognu nositi se s prirodnim katastrofama i drugim nepoznicama života. Vjerovali smo da će oni riješiti liderske

i menadžerske probleme. Nadali smo se da će znanost postati našim oružjem kojim ćemo konačno, jednom zauvijek, stati na kraj neizvjesnosti i ukloniti iz naših života strahove uzrokovane nepredvidivim promjenama koji nam razaraju budućnost. Od znanosti smo u najmanju ruku očekivali *objašnjenje*, a potom i alate za *kontrolu* bivstvovanja.

Nažalost, naše nas je božanstvo iznevjerilo. Bolno smo spoznali da se kaos ne može kontrolirati te da se nepredvidljivo ne može predvidjeti. Umjesto toga, pozvani smo da se suočimo sa životom onakvim kakav jest: nekontrolabilnim, nepredvidljivim, čudnim, nepostojanim. Jedan duhovni učitelj o tome je rekao: “Život uglavnom ne volimo zato što se (pre)često ponaša kao život!”

Practiciranje duhovnih tehnika rasprostranjena je forma manifestacije “grube” duhovnosti. Pomaže nam postati boljim i uspješnijim ljudima, liderima, sljedbenicima, roditeljima i suradnicima. Na suptilnije oblike duhovnosti nailazimo kada pojedinci svoj posao uspoređuju s *poslanjem*, filozofskim pojmom koji opisuje sudbinsku misiju, sudbinski predodređen zadatak i posao koji “moram obaviti”. Tada osjećamo da odluku o poslanju *primamo*, da je ne donosimo sami. Upravo zbog toga, zbog tog osjećaja da poslanje dolazi *izvana*, spoznajemo da postoji nešto više, onkraj uskog osjećaja sebstva te da smo dio nekog šireg, svrhovitog entiteta.

Čak i kad ne koristimo riječ *poslanje*, i dalje žudimo za svrhom i ispunjenjem. Često nailazim na ljude koji mi govore da se život *keraz njih* manifestira te da se time njihova svrha ispunjava, što me posebno raduje jer znam da će im upravo taj osjećaj pomoći prebroditi svakojake probleme. Svjesni svrhe i smisla, lako će nadvladati opterećenost

Zbog tog osjećaja da poslanje dolazi izvana, spoznajemo da postoji nešto više, onkraj uskog osjećaja sebstva te da smo dio nekog šireg, svrhovitog entiteta.

i obeshrabrenje. Što je snažniji poziv, snažnija je svrhovitost što povlači za sobom da smo hrabriji i otporniji na probleme. A jačanje poziva i svrhovitosti proizlazi isključivo iz jačanja vjere u snagu i poredak koji su “veći od nas samih”.

Još jedan indikator duhovnog promišljanja pronalazim u izjavi s kojom se često susrećemo: *Ništa nije slučajno*. Ako doista ništa nije slučajno, ako vjerujemo u sinkronicite, tada se opravdano postavlja pitanje: odakle taj poredak proizlazi? Riječ je o pitanju na koje jedino duhovnost može odgovoriti.

Što je snažniji poziv, snažnija je svrhovitost pa smo radi toga hrabriji i otporniji na probleme.

Lideri se konstantno suočavaju s duhovnim izazovima

Mislim da su današnji lideri suočeni s ogromnim izazovima, premda većina tih izazova nije posljedica njihova djelovanja. U kaotičnim i nestabilnim vremenima češće propitujemo smislenost (i besmislenost) života tražeći od lidere spasonosna rješenja. Povijesno gledano, u nastojanju da izbjegnemo nesigurnost, slobodu smo često mijenjali za diktaturu.

Na lidere vršimo pritisak očekujući od njih da zaustave kaos, poprave situaciju i vrate nam toliko željenu stabilnost. Vrijeme je pokazalo da u nastojanju da nas zadovolje (pre)često posežu za još čvršćom kontrolom pa se onda događa da se čak i najbolji među njima, oni koji vode služenjem i koje nikad ne biste povezali s diktaturom, uhvate u tu zamku. U nastojanju da pomognu,

uvode još više kontrole. U nastojanju da stvore sigurnost, izoliraju ljude od realnosti. U nastojanju da pomognu, bore se s dilemama koje nemaju rješenje. Međutim, nitko nikada nije, niti neće, u tome uspjeti. A spoznaja te istine oslobađa.

Vođenje pristupom *komande-i-kontrole* osuđeno je na propast. Osoba koja će nam donijeti traženu stabilnost i ravnotežu jednostavno ne postoji. Stoga bi lideri trebali oponašati duhovne učitelje nastojeći podučiti ljude načelima funkcioniranja života kako bi sami pobijedili promjene u svijetu.

Trebali bismo zahvaliti ovim teškim vremenima što je duhovnost ušla u naše živote. Jer, liderstvo je zapravo istoznačnica za duhovnost.

Suštinski posao lidera

U nastavku navodim više načela koja opisuju suštinske poglede, uvjerenja i posao lidera koji proizlaze iz duhovnog promišljanja i prakse.

Život je neizvjestan

Na koji način lideri pomažu ljudima da osvijeste prirodnost i neumitnost promjena, odnosno da shvate kako promjene “jesu takve kakve jesu”? U budističkoj filozofiji istinska sreća izvire upravo iz spoznaje o takvom činjeničnom stanju. Umjesto da svijet izjednačavamo s čvrstom, zagarantiranom i nepromjenjivom stvarnošću, morali bismo drugačije promišljati i prihvatiti drugačiji svjetonazor.

Morali bismo naučiti da je svijet podložan promjenama kako bismo potom očekivanja prilagodili toj istini i spremnije krenuli naprijed. Morali bismo naučiti otpuštati stare obrasce i očajničko posezanje za dotrajalom praksom, te pritom ne bismo trebali optuživati pojedince koji nastavljaju po starom.

U ulozi lidera, moramo nastojati suptilno, pažljivo i vješto - poput vrsnih trenera - voditi ljude kako bismo ih podržali u procesu otkrivanja mudrosti života.

Svi smo mi takvi, neki više, a neki manje. Međutim, kada lideri ostave ljudima vremena da u miru promišljaju o proživljenim životnim iskustvima, pomažu im da shvate kako su na svom životnom putu već prošli kroz bezbrojne promjene te se zbog toga dobro znaju nositi s njima. Također im pomažu prisjetiti se da prepuštanje u novim situacijama “ne ubija” te da uopće nije toliko strašno. Život nas ne prestaje podučavati promjenama. Nađemo li se u ulozi lidera, moramo nastojati suptilno, pažljivo i vješto - poput vrsnih trenera - voditi ljude kako bismo ih podržali u procesu otkrivanja mudrosti života.

Život je cikličan

U jednom djelu pjesnik David White napisao je: “Smatrate li da život sa sobom uvijek donosi ‘sve bolje i bolje’, propustit ćete polovicu onoga što vam je dano.” Život je *cikličan* - uvijek prolazimo kroz različita raspoloženja, na isti način kao što se mijenjaju godišnja doba, nakratko živeći u vremenima bogate žetve, a potom u periodima sumorne zime. Život koristi cikluse kako bi stvorio novo. Međutim, kretanje od starog prema novom jedino je moguće prolaskom kroz *kaos*. Nažalost, prečesto zaboravljamo na tu važnu istinu.

Kaos je prirodna stanica kojom se život koristi u stvaranju novog: *staro - kaos - novo*. Prije negoli se pojavi novo, potrebno je odbaciti staro. Mudraci se tome raduju, a obične ljude to najčešće užasava.

Umjesto da bježe od kaosa spašavajući od njega ljude, lideri bi se trebali drugačije ponašati i približiti im istinu o tom prirodnom

procesu kroz koji istinski tragači za novim spoznajama i sposobnostima moraju proći.

U kršćanskoj tradiciji kaotična vremena nazivaju se “mračnim noćima duše”, a u zapadnjačkoj znanstvenoj kulturi “kliničkim depresijama” (osobno preferiram duhovni termin). U mračnoj noći osjećamo da smo lišeni smisla, potpuno sami i napušteni od Boga. U tim zahtjevnim trenucima zaboravljamo da je takvo stanje osnovni preduvjet za rođenje novog, moćnijeg i snažnijeg sebe. Budući da ste i vi zasigurno prošli kroz mnoge mračne noći, pozivam vas da promislite o tome kako ste se i koliko promijenili te koje ste nove sposobnosti tada stekli.

Smisao motivira ljude

Ne postoji ništa drugo što ljude motivira više od *smisla*. Za života sam srela mnoge razočarane i depresivne zaposlenike koji su se posve promijenili - u pozitivnom smislu - nakon što su počeli promišljati o smislu svoga posla. Poslovna savjetnica Kathy Dannemiller na svojim radionicama potiče polaznike da razmišljaju o tome kako oni - svojim radom - utječu na promjene u svijetu čineći ga time “boljim mjestom”. U turbulentnim vremenima poput ovih, kada se nerijetko događa da odluke izvan našeg utjecaja u trenu unište plodove dobro obavljenog rada, posebno je važno da lideri kontinuirano osvještavaju *svrhu* odnosno razloge obavljanja posla i *koristi* koje od tog posla ima zajednica:

- Što smo htjeli postići kad smo se upustili u ovaj pothvat?
- Kome *služimo* obavljajući svoj posao?

Oduvijek me fasciniralo kako ljudi pripisuju duboki smisao svome poslu. Uglavnom žele radom služiti općem dobru i pomagati drugima. Ljudi koji se bave proizvodnjom

Posebno je važno da lideri kontinuirano osvještavaju svrhu odnosno razloge obavljanja posla i koristi koje od tog posla ima zajednica.

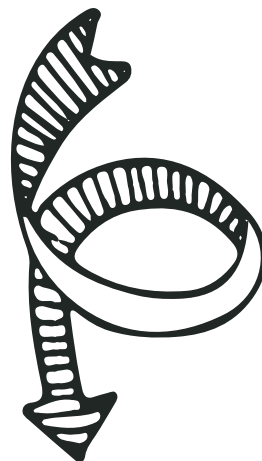
hrane za kućne ljubimce smatraju svoj posao korisnim zato što “kućni ljubimci pridonose ljudskom zdravlju”. Proizvođači otrovnih kemikalija u Zapadnoj Virginiji žele svoj posao učiniti sigurnim i čistim kako bi “svijet postao zdravim i sigurnim mjestom za život”. U određenim zanimanjima taj se smisao lakše prepoznaje, primjerice, u zdravstvu i obrazovanju. No, čak i u tim sektorima djelatnici znaju reći da nemaju vremena zastati kako bi se iznova povezali s idealizmom i željom za služenjem koja ih je dovela baš u te profesije. Međutim, energiju i posvećenost teško pronalaze igdje drugdje osim na izvorima osobnog idealizma.

Služenje donosi radost

Tijekom profesionalne karijere više puta razgovarala sam s ljudima koji su sudjelovali u spasilačkim akcijama nakon raznih katastrofa. Uvijek iznova začudilo bi me s kojom radošću i oduševljenjem prepričavaju proživljena iskustva, ma koliko nesreće bile teške, što me nagnalo da zaključim kako je pomaganje i služenje drugima najuzvišeniji poziv - pravi prečac do istinske sreće. Tome smo svjedočili, primjerice, u danima nakon napada 11. rujna. Izjava



PRIJELOMNA KNJIGA ZA SVJETSKU EKONOMIJU ZA ONE KOJIMA JE ISKRENO STALO



OPEN MIND
OPEN HEART
OPEN WILL

Proširite svoje razmišljanje s glave na srce kako bi ekonomija postala osviještena, humana i održiva za cijeli svijet!



OTTO SCHARMER

- 🕒 viši predavač na sveučilištu Massachusetts Institute of Technology (MIT)
- 🕒 predsjednik i suosnivač Presencing Institutea
- 🕒 gostujući predavač na Sveučilištu Tsinghua u Pekingu
- 🕒 potpredsjednik Globalnog vijeća za nove modele vodstva Svjetskog ekonomskog foruma
- 🕒 autor knjige Theory U



“Scharmer i Kaufer uspjeli su napisati knjigu koja ima potencijal preobraziti civilizaciju. Ekonomija utemeljena na grabežu i pohlepi pojedinca mogla bi se pretvoriti u ostvariv, duboko human, ekološki model utemeljen na svjesnosti i želji da čovječanstvo napreduje. Ova je knjiga obavezna literatura za sve kojima je stalo. To će možda biti najvažnija knjiga koju ćete ikad pročitati.“

– Arthur Zajonc, predsjednik Mind and Life Institute i autor knjige *Meditation as Contemplative Inquiry*

jednog preživjelog i danas mi nagoni suze na oči: “Nitko se nije brinuo za sebe. Pokušavali smo spasiti druge.”

Radost i svrhovitost služenja pronalazimo u svakoj duhovnoj tradiciji. Jednom prilikom netko je ovu činjenicu pojasnio jednostavnim riječima: “Sva sreća svijeta izvire iz služenja; sva tuga svijeta izvire iz sebičnosti.”

Hrabrost izvire iz srca

Odakle crpiti hrabrost za liderstvo? Odgovor pronalazimo u etimologiji koja kaže da riječ hrabrost (engl. *courage*) potječe od riječi *coeur* koja na starom francuskom znači *srce*. Kada smo duboko emotivno angažirani, otvaramo se prema nekoj osobi ili situaciji osjećajući kako nam hrabrost preplavljuje srce da bi potom potekla prema van. Doista, nemojmo smetnuti s uma da korijen riječ “hrabrost” na engleskom ni na koji način nije povezan, primjerice s pojmovima “analiza” ili “planiranje”. Hrabrost za liderstvo proizlazi isključivo iz angažmana srcem. Iako se toga obično plaše, lideri moraju spremno otvoriti srce potičući ljude da učine isto.

Povezanost s cjelinom života

Duhovne tradicije redom govore o *jednoti*. Također i znanost, posebice nova znanost kvantne fizike. Kada se brinemo o drugima, o tome na koji ćemo način na njih utjecati, kada sustavno razmišljamo te kada pozorno gledamo u budućnost vodeći računa o tome kakav ćemo svijet ostaviti djeci i unucima, svoje liderstvo temeljimo na spoznaji o postojanju *jednote*. Svaki put kada u mislima nakratko napustimo neposrednu stvarnost povlačeći se onkraj dosega vlastitih samozaštitnih mehanizama, osjećamo

da naše okruženje vrvi od života. Tako sam, primjerice, od jedne mudre žene naučila jednostavno promišljati o ispravnosti vlastitih postupaka. Naučila sam da se svaki put u procesu odlučivanja zapitam: “Hoće li ova odluka zbližiti ili udaljiti ljude? Hoće li učvrstiti mrežu?”

Na ljudsku dobrotu može se računati

Riječ je o prvoj na listi vrijednosti *The Berkana Institutea* gdje služim kao predsjednica. Oslanjamo se na *velikodušnost* i *brigu* za ljude. Posve smo svjesni da u svijetu ima previše pokvarenosti, što nas dodatno potiče da slavimo ljudsku dobrotu.

Na koje se ljudske kvalitete najviše oslanjate prakticirajući liderstvo? Osobno smatram kako se u ovim mračnim vremenima možemo osloniti samo na *nadu*, *ustrajnost* i *ljubav* koje pronalazimo u ljudskom duhu. Gledano kroz povijest, mnogi su ljudi strašno patili. Posebni pojedinci kojima se divimo - Helen Keller, Nelson Mandela, Ana Frank, ratni veterani, preživjeli u holokaustu ili osobe koje su nadvladale rak - odražavaju sve ono najbolje u nama. Uživamo slušati njihove priče i iskustva jer nas podsjećaju na ljudske vrline.

Sva sreća svijeta izvire iz služenja;
sva tuga svijeta izvire iz sebičnosti.

Václav Havel, bivši predsjednik Republike Češke, jednom je kazao kako “nada nema veze s uvjetima života, već je nada fundamentalno obilježje ljudskog postojanja.”

U potrazi za duševnim mirom

Duhovne tradicije podučavaju nas tome kako doći do duševnog mira i učvrstiti se u prihvaćanju. Prema znanstvenim istraživanjima, njegovanje duševnog mira preduvjet je fizičkog zdravlja:

- Kakve ljude želimo i imamo oko sebe?
- Jesmo li skloni u život prizivati gnjevne ili mirne pojedince?
- Pronalazimo li olakšanje u buci ili u tišini?

Kao lideri, moramo pomagati ljudima da usred nemira djeluju iz prostora unutarnjeg mira budući da nas mahnito djelovanje iz straha odvodi još dublje u kaos. Stoga se, primjerice, vrlo korisnim pokazuje započeti

sastanak kratkom i tihom kontemplacijom. Slično tome, u slučaju da se sastanak “zakuha” i izmakne kontroli, djelotvornim se pokazuje pozvati sudionike na šutnju. Učinite li tako, čudesnost promjene ostavit će vas bez daha.

Naravno da nitko ne voli svađu i uzavrelu atmosferu. Kratki trenuci šutnje sposobni su stubokom promijeniti atmosferu. Dakle, nema sumnje da tišina osvježava. Pedagog Parker Palmer pričao nam je o osobnoj nelagodnosti u suradnji s kvekerima zbog njihove prakse da sastanke započiju kratkom, petominutnom kontemplativnom šutnjom. Jednom se prilikom na dnevnom redu našlo posebno teško pitanje. Nakon početne kratkotrajne sreće potaknute liderovom izjavom kako “treba raspravljati o zahtjevnom pitanju... pa stoga sastanak neće započeti petominutnom šutnjom”, užasnut je shvatio da ga upravo zbog zahtjevnosti problema čeka mnogo duža, gotovo jednosatna šutnja!

Njegovanje osobnog duhovnog zdravlja

U nastavku želim ponuditi nekoliko jednostavnih pristupa koji meni kao lideru pomažu da se fokusiram i održavam osjećaj unutrašnjeg mira.

Započnite dan u miru

Naučila sam kako ne mogu očekivati da ću mir pronaći na poslu jer smireni jutarnji ulazak u ured uobičajeno predstavlja vrhunac smirenosti toga dana. To me onda motivira da mir potražim u vremenu koje

provodim s ukućanima, pripremajući se za poslovne izazove dana. Više je načina da pronađete smirenost na početku dana. Primjerice, pokušajte isključiti radio i voziti se na posao u tišini. Ako u tome ne uspijevate, pokušajte vožnju prekratiti s nekom laganom duhovno-meditativnom glazbom koja će vas umiriti. Osim toga, poželjno je promišljati o nekoj duhovnoj ideji, samo u miru meditirati ili pak kroz prozor promatrati ljepotu u okruženju. S porastom kaotičnosti dana, korisno je prisjetiti se “mirisa i okusa” mira.

Naučite se obzirnosti

Obzirnost pokazujete suzdržavanjem od reakcije, svaki put kada napravite stanku. Umjesto da vas vode bujice reakcija i misli, odmaknite se znajući da izbor postoji. Prije negoli povrijedite odgovorom, učinite stanku kako biste si olakšali izbor najboljeg rješenja.

Usporite

Ne možete li na sastanku usporiti grupu, barem možete usporiti sebe. Osvijestite svoje tijelo i način sjedenja. Kada sjedimo tijelom nagnutim prema naprijed, potičemo agresivnost pa je stoga poželjno da se svjesno prisilite na opuštanje i uzmicanje tijelom prema natrag. Opustite se na trenutak u udobnosti naslonjača i osvijestite dinamiku grupe spremajući se nastaviti dalje. S vremena na vrijeme duboko udahnite kako biste se zaštitili od stresnosti situacije. Iako se čine sitnicama, ovi mali potezi u mnogome mogu poboljšati stvari.

Kreirajte vlastite mjere

U čovjekovoj prirodi usađeno je da želimo postati bolji ljudi. Ne volimo kad smo ljuti, uplašeni ili kada drugima stvaramo probleme. Kako ćemo onda saznati jesmo li se razvili u osobe vrijedne poštovanja? O kojim se mjerilima radi? Neki ta mjerila pronalaze u smanjenoj količini izgovorenih laži. Drugi u većoj strpljivosti ili pak u prorjeđivanju ljutnje. Osobno, kao mjeru ispravnog ponašanja koristim pitanje: “Okrećem li se prema ljudima ili se odmičem od njih?”

Pripremite se na iznenađenja

Dovoljno smo sazreli da znamo kako život uživa u tome da nas neprestano ometa u

Prihvatimo li da su odstupanja od planova prirodna sastavnica života, manje ćemo tugovati, lakše ćemo napredovati i manje lutati na putu do konačnog cilja.

planovima priređujući nam razna iznenađenja na svakom koraku puta. Prihvatimo li da su odstupanja od planova prirodna sastavnica života, manje ćemo tugovati, lakše ćemo napredovati i manje lutati na putu do konačnog cilja.

Slobodno izrazite zahvalnost

Iako o tome stalno govorimo, koliko se često prisjetimo istinskih blagoslova u našem životu? Često obavljanje takve “inventure” - u kojoj svjesnost o dobrome raste budeći u nama *zahvalnost* - blagotvorno utječe na mirnoću našeg bića. Sve bolje i sve češće zapažamo sve brojnije ljude koji nam pomažu i čine dobro. Sve bolje i sve češće zapažamo *dobro* u našem okruženju, brojna čudesa koja nas spašavaju kada nastupi opasnost. Dnevno *prakticiranje zahvalnosti* doista čudesno utječe na pozitivne promjene. Jednom kada se istinski posvetite zahvaljivanju, odnosi se dramatično unapređuju.

Kao ljudska bića zasigurno ste iskusili *snage, strahove i radosti* koje sam netom opisala. Na kraju vam još jednom poručujem: povezivanje s vlastitom mudrošću jedini je put do

mira, stabilnosti i unutarnje sreće. Nemojte zaboraviti: život je dosljedan učitelj. Lekcije ćete morati svladati. Ne svladate li njegove lekcije, neće vas pustiti dalje. Promjene su takve kave jesu. Mirnoća ne ovisi o okolnostima. Motivirani smo svrhom i smislom. Ljubav izražavamo služenjem. Prije ili

poslije moramo shvatiti da smo puki igrači u široj igri koju ego ne može razumjeti.

Tek pošto u svoju svjesnost integriramo navedene ideje, možemo se nadati liderstvu koje će isijavati mirom, hrabrošću te na koncu i učinkovitošću.

Translated and reprinted by permission of Margaret Wheatley. This article was originally published under the English title *Leadership In Turbulent Times Is Spiritual* by Margaret Wheatley. Copyright ©2019. by Margaret Wheatley, all rights reserved. Website: www.margaretwheatley.com, www.berkana.org



Margaret Wheatley, predsjednica je *Instituta Berkana*, dugogodišnja profesorica, poslovna savjetnica, publicistkinja i govornica o radikalno novoj praksi organiziranja i vođenja u kaotičnim vremenima. Njezina knjiga *Leadership and the New Science* proglašena je 2002. „Knjigom godine“ na području liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja.



**Izazovima Vašeg poslovanja
pristupamo individualno
i pružamo Vam cjelovitu
podršku.**

REVIZIJA | INTERNA REVIZIJA | REVIZIJA EU FONDOVA | KNJIGOVODSTVO | OBRAČUN PLAĆA |
EXPATRIATES | POREZNO SAVJETOVANJE | IZRADA ELABORATA O TRANSFERNIM CIJENAMA |
POSLOVNO SAVJETOVANJE | IZRADA POSLOVNIH PLANOVA | DUE DILIGENCE | PROCJENE VRIJEDNOSTI
DRUŠTVA | MERGERS & ACQUISITIONS



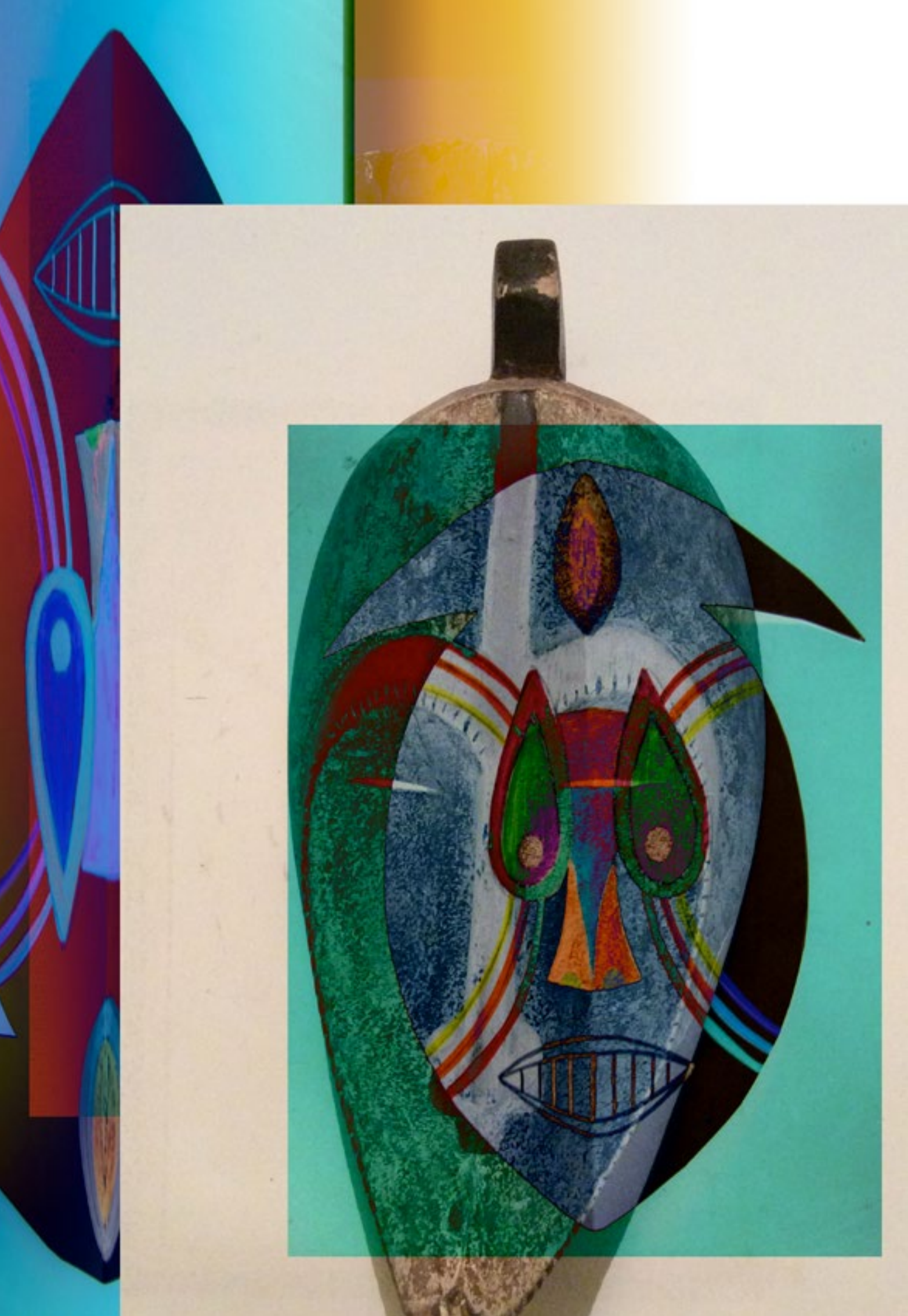
BD Grupa
Partneri u razvoju Vašeg poslovanja

Kontakti:

Branka Topolovec
+385 91 440 6600

Domagoj Hladika
+385 99 592 6646

office@savjetovanje.hr
www.savjetovanje.hr



POSLODAVCI TRAŽE ZNANJE - EDUKACIJOM DO USPJEHA

*Budimo promjena koju čekamo da se dogodi
- gradimo društvo znanja zajedno!*

Iz iskustva znamo kako svaka građevina traje onoliko dugo koliko traje materijal od kojeg je sazdana. Ako je materijal loše kvalitete onda je i građevina kratkog vijeka. Ako je materijal dobre kvalitete onda je i građevina trajna! *Vrijednosti* su najvažniji „materijal“ i temelj za izgradnju materijalne i intelektualne stvarnosti. *Vrijednosti istine, morala, rasta i razvoja* čvrsti su temelji za izgradnju društva.

Što činimo kada uočimo da negdje postoji manjak vrijednosti i potreba za promjenom? Prazan prostor koji vapi za time da ga se ispuni ili možda prostor ispunjen posve krivim vrijednostima i pesimizmom. Često o tome pričamo – što bi trebalo učiniti? Pričamo za ručkom, uz kavu, na večernjem druženju i nakon treninga s društvom. Što nedostaje? Djelovanje! Akcija koja materijalizira ideju u stvarnost. Ako dobre ideje koje dobijemo kroz razgovor ne pretvorimo u stvarnost ostaju samo prazni razgovori. *Vrijednosti* su uvijek stvaralačke i produciraju dobro neovisno o okolnostima; one daju snagu koja pokreće prema naprijed, kao rijeke koje nadvladaju svaku prepreku. Često mislimo da je preteško uvesti promjenu jer što može učiniti jedan čovjek naspram mnoštva? Pa ipak, ako se žar prenese drugima, polako se otvore oči i nekolicina ljudi s istom vizijom pokreće val promjena. Taj val zahtijeva i pokretače i sljedbenike - one koji vjeruju u ono što prenosimo djeci: „Mala iskra požar skriva“. Nama treba oganj kreativnosti i nade.

Vrijednosti su vječne pa stoga ono što je na njima izgrađeno traje zauvijek jer one ne prolaze. Vjerujemo da su *vrijednosti znanje* i ključ za izgradnju održivog društva.

Što smo mi poduzeli po tom pitanju? *Bagatin Akademija* organizirala je **Otvorene dane znanja - Prvi regionalni sajam trenerstva, coachinga, poslovne edukacije i osobnog razvoja** koji se održao 1. lipnja 2017. godine u Zagrebu u prostorijama Hotela Antunović, pod pokroviteljstvom *Hrvatske gospodarske komore* i *Hrvatske udruge poslodavaca*.

Sajam je jedinstveni događaj koji je na jednom mjestu okupio trenere osobnog i profesionalnog razvoja i pružio poduzetnicima, obrtnicima, korporacijama, studentima i hrvatskim stručnjacima priliku da upoznaju edukacijske ustanove, njihove usluge i programe. Važnost sajma podržali su *Poliklinika Bagatin, Individuum Team Organisation, Hrvatska poštanska banka, MojPosao* i *qLife*. Cilj sajma ogledao se upravo u stvaranju i osvještanju potrebe stjecanja poslovnih,

vrlo traženih „mekih vještina“ te vještina osobnog razvoja. Time je poduzetnicima i stručnjacima iz područja ljudskih resursa omogućeno upoznavanje s najnovijim trendovima i programima u svijetu edukacija te dogovaranje suradnje s poslovnim školama, trenerima i coachevima.

Sajam je okupio više od 40 uglednih izlagača, a cijeli događaj upotpunili su inspirativni govornici: Fran Mikuličić, FM *corporate consigliere*, dr. Nenad Filipović, IEDC-Bled *School of Management*, Ivana Štulić, *Anglo Adria*, Miljenka Plazonić Bogdan, *Individuum Team Organisation*, Marijan Palić, *Cotrugli Business School*, Domagoj Lipošnović, *Life Training*, Irena Brbić, *Integrative Health Center* te Goran Jeras, *Etična banka*. Tijekom sajma održane su i dvije interaktivne radionice: "Mjesto gdje se moral i profit susreću – vrijednost korporativnih vrijednosti" (Miljenka Plazonić Bogdan, ITO) i „Sva lica suradnje: 'Ogledalo, ogledalce moje - moj utjecaj na suradnju što je?'" (Adrijana Strnad).

Kao organizatori, iznimno smo zadovoljni okupljanjem velikog broja vrhunskih stručnjaka koji zajedničkim snagama čine iskorak u poticanju edukacije i gradnji kulture

učenja koja je neizmjerljivo važna za održavanje radne snage u Hrvatskoj. Budućnost, naime, trebamo graditi **razvojem liderstva** - menadžeri novog doba trebaju biti sigurni u vrijednosti koju žele prenijeti drugima te se usavršavati u vještinama koje će im to omogućiti što se može sažeti u rečenici Miljenke Plazonić Bogdan, *Individuum Team Organisation*: „Važno nam je da razvijamo inspirativne lidere koji će živjeti i raditi za jasan 'zašto?' te ga znati prenijeti ljudima oko sebe. Takav način rada može povećati produktivnost organizacije čak četiri puta.“

Upravo smo radi toga organizirali sajam i izlagačima omogućili da se kao struka pokažu te da zajedno naprave iskorak u smislu educiranosti i svijesti u korporacijama i poduzetništvu. Nastojali smo široj javnosti pokazati na koji način možemo razvijati ljude, menadžere i poduzetnike - nove lidere - bez obzira na to čime se bave. U priču smo uključili cijelu regiju, pozvali edukatore i poslovne škole iz Srbije, Bosne i Hercegovine i Slovenije kako bi se predstavili potencijalnim klijentima, upoznali sa specifičnostima hrvatskog tržišta i podijelili vlastita iskustva.

Kamo ide ovaj vlak?

Gotovo svakog dana u hrvatskim medijima nailazimo na vijesti o odlascima mladih iz Hrvatske pa su zbog toga mnogi počeli gubiti nadu da će ikada biti bolje. Međutim, mi znamo da nada postoji te da je treba potražiti u *društva znanja* koje strateški priprema pojedince za obnovu hrvatskog društva znanjima koja u mnogome nadilaze puko memoriranje podataka i činjenica. Za napredak našeg društva potrebne su moderne vještine liderstva i edukacijski sustavi koji potiču na usvajanje ispravnih vrijednosti te na promjenu mentaliteta. Iako već postoje



– u školama i na internetu – brojni vrhunski programi nikome nisu obvezni pa zbog toga mnogi ni ne znaju da postoje.

Poliklinika Bagatin zakoračila je prema društvu znanja osnivanjem *Bagatin Akademije* - kako bi se proširila svijest o mogućnostima koje se nude ovdje, u našoj zemlji, te kako mladi ne bi odlazili u inozemstvo tragati za prilikama koje sami ovdje možemo stvoriti.

Počelo je s uočavanjem praznine, pa razgovorima na ručku, uz kavu i na drugim sastancima. Potom smo krenuli u akciju, kako bismo zajedno stvarali društvo znanja jer je ono preduvjet perspektivnog poduzetništva, poticanja stvaralaštva i stvaranja novih radnih mjesta.

Poliklinika Bagatin trudi se biti primjerom na tom putu kao obiteljska poduzetnička inicijativa koja je upravo ulaganjem u znanje narasla do 70 zaposlenika koji se kroz *Bagatin Akademiju*, ali i druge edukacije, neprestano razvijaju.

Svrha ovog projekta osnaživanje je zdravstvenih djelatnika jer im želimo ponuditi širinu koja im je potrebna kako bi još bolje iskoristili svoju medicinsku stručnost. Hrvatski liječnici su vrhunski stručnjaci i entuzijasti za svoje specijalnosti po čemu su prepoznati u svijetu. Smatrali smo da je sada pravo vrijeme da tu stručnost nadogradimo mekim vještinama („soft skills“) koje će naše zdravstvo - privatno i javno - podići u nove visine jer klijenti i pacijenti ne uspoređuju više samo kvalitetu usluge, već i vještine komunikacije, prezentacije i organizacije.

Ovo je tek početak. Cilj je, dakle, pružiti znanje koje će ljudima pomoći u napretku, ne samo profesionalnom već i privatnom. Teme biramo prema ključnim skupinama



polaznika i njihovim potrebama. Prvi dio tema potpuno je fokusiran na pacijenta, kako bi se svakom od njih pružila vrhunska usluga, što na kraju može potaknuti i bolje rezultate. Drugi fokus su nam liječnici i medicinski djelatnici te razvoj vještina koje njima mogu izravno pomoći u svakodnevnom radu. A treći, možda i najvažniji fokus, usmjeren je na razvoj poduzetničkih vještina u zdravstvu i u poslovnom svijetu.

U ovim trenucima *istinsko vodstvo* potrebnije nam je nego ikada prije, a da bismo krenuli u pravom smjeru trebaju nam lideri koji rade na sebi i kontinuirano se educiraju u vođenju ljudi i ustanova.

Inicijativa *Bagatin Akademije* proširila se i izvan zdravstvene djelatnosti jer priprema organizaciju na nove načine rada: na nove tehnologije koje mijenjaju naše poslovanje te na nove vrijednosti zaposlenika prema kojima voditelj više nije menadžer koji govori što da se čini već poticatelj promjene i graditelj okruženja u kojem se djelatnici razvijaju i rastu.

Želja nam je da pozitivnim primjerom potaknemo stvaranje novih platformi koje će razvijati lidere i timove novog doba, u svim



djelatnostima i strukama, kako bi se usvojile nove vrijednosti, navike i razmišljanja koje će pojedince - a time i organizacije i našu zemlju - na kraju učiniti uspješnima. Ovakvi projekti veliki su iskorak prema boljem

pozicioniranju Hrvatske na karti poslovnih ulaganja - Hrvatske kao zemlje znanja - zemlje u kojoj mladi ne odlaze nego ostaju.

Prvi korak je učinjen. Vjerujemo da će sada val znanja i edukacije preplaviti hrvatski privatni i javni prostor, ne samo na području zdravstva već i na ostalim područjima koja se susreću sa sličnim izazovima. Želimo da moderna edukacija uđu u zdravstvene ustanove i ordinacije, manje obrte, poduzetničke inicijative, ministarstva i stranke jer jedino *kolektivnom promjenom svijesti* i zajedničkim snagama možemo ostvariti svjetliju budućnost.

Što želimo? Želimo od Hrvatske napraviti regionalni edukacijski centar! A kada to napravimo osim „ostvarene lijepe priče“ postat ćemo primjer i poticaj mnogim drugim projektima!



Matej Sakoman
poslovni trener i psiholog, voditelj Bagatin Akademije

Bagatin akademija

Program osobnog i profesionalnog razvoja, komunikacije i liderstva.

Nova sezona počinje u rujnu 2017. godine



ZAJEDNO UČIMO,
ZAJEDNO KROJIMO
NAŠU BUDUĆNOST!

Moja izvrsnost i zajedništvo

PSIHOLOGIJA I
KOMUNIKACIJA

BAGATIN



upravljanje **stresom**

vještine uspješnog vođenja

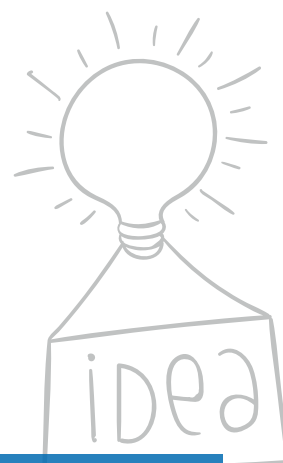
vještine **komuniciranja**

prezentiranje i **javni** nastup

vrhunska usluga

upravljanje **konfliktima**

uspješno pregovaranje



50 radionica | **40** trenera | **100** sudionika


BAGATIN
AKADEMIJA

ZAJEDNO UČIMO
ZAJEDNO KROJIMO
NAŠU **BUDUĆNOST**

www.bagatinakademija.hr



Više informacija i prijave na +385 1 606 1379
www.facebook.com/BagatinAkademija



Dijalog o liderstvu

**Peter Senge, Ronald A. Heifetz,
Bill Torbert**

SoL-ov (The Society for Organizational Learning) odjel za istraživanje znanja, učenja i promjena "Research Greenhouse" 7. i 8. listopada 2014. organizirao je konferenciju za članstvo i VIP goste. Susretu je na koncu prisustvovalo 75 osoba iz različitih segmenata društvene zajednice čineći time zdravu kombinaciju SoL članstva i predstavnika drugih organizacija - iz Sjedinjenih Američkih Država i svijeta - te znanstvenika, konzultanata i profesionalaca iz prakse. Na konferenciji su sudjelovali stručnjaci iz Japana, Njemačke, Italije, Ujedinjenog Kraljevstva i Španjolske te konzultanti iz Nizozemske i Kolumbije.

Svrha konferencije ogledala se u poticanju SoL-ove znanstveno-istraživačke djelatnosti, razmjeni informacija o dosadašnjem radu, raspravi o ostvarenim dostignućima, primjeni rezultata istraživanja u praksi te analizi kapaciteta daljnjeg razvoja u području upravljanja znanjem, organizacijskog učenja, razvoja organizacija i vođenja promjena. Jedna od

važnih komponenti SoL-ova djelovanja odnosi se na implementaciju projekata organizacijskog učenja i organizacijskih promjena u kojoj sudjeluju praktičari, konzultanti i znanstvenici. Istinski cilj ovog SoL-ova segmenta djelovanja promoviranje je stručnih projekata i izgradnja odnosa koji će stimulatino djelovati na daljnju suradnju i podjelu znanja.

Skup su otvorili Peter Senge, Ron Heifetz i Bill Torbert vrlo interesantnim dijalogom o liderstvu, odnosno o dostignućima znanosti i umjetnosti liderstva. Njihova rasprava doista je bila poticajna i intrigantna. Posebno je bilo zanimljivo pratiti kako se dijalog kreće od teorije prema dubljim pitanjima i dvojabama stvarnog liderstva u praksi. U kasnijoj fazi dijalogu su se pridružili Joseph Raelin, profesor strateškog menadžmenta na Carroll School of Management; Stieve Waddell, direktor mreže Collaboration Works; Jean Horstman, direktor Society for Organizational Learning; Joyce Fletcher, profesor menadžmenta na Simmons College Graduate School of Management; Ipek Kursat, predsjednik KSI Associates; Sim Sitkin, izvanredni profesor na Fuqua School of Business i John Carroll, profesor bihevioralnih i političkih znanosti na MIT Sloan School of Management.

Peter Senge: Višeznačnost pojedinih riječi engleskog jezika blagoslov je pjesnicima te istovremeno veliki problem znanstvenicima i stručnjacima prilikom pokušaja da razumiju i objasne kompleksne društvene fenomene. Primjeri takvih nejasnoća i problema s razumijevanjem posebno su česti na području liderstva. Odmah ću spomenuti dva vrlo različita pojma koja se kontinuirano mijenjaju jedan s drugim pa

nejasnoće oko definiranja njihova značenja produbljuje nedoumice priječeći - prema mojemu osobnom mišljenju - prijeko potrebna produktivna istraživanja. Upravo zbog toga o liderstvu svatko može pisati što god hoće.

Kada se govori o sposobnostima ljudi na odgovornim pozicijama vlasti, mnoga legitimna i važna pitanja čekaju na odgovore. Međutim, slična pitanja postavljala su se od davnina pa radi toga ne možemo govoriti o nekakvom modernom fenomenu. Štoviše, smatram kako su veliki mislioci - na raznim stranama svijeta - još prije 3.000 godina ponudili relevantne odgovore na pitanja koja se prije svega odnose na pravilno razumijevanje *imperativa* ili *potrebe*: za razinom osobnog razvoja odnosno za razinom sveopće zrelosti osobe na poziciji lidera bilo koje vrste kako bi isti spremno i kvalitetno ispunjavao svoju funkciju.

Primjerice, otprilike u navedeno doba, doslovce na suprotnim stranama svijeta, u staroj Grčkoj i Kini počeli su se razvijati filozofski pravci koji su naglašavali *važnost osobnog razvoja lidera* te su uspinjanje hijerarhijskom ljestvicom povezivali s liderovim osobnim razvojem. Bez obzira na to je li riječ o Platonu i njegovim *Glaukonovim dijalozima* o osobnim kvalitetama kralja filozofa ili o knjizi *Guanzi* Konfucijeve antičke Kine (tiječ je o drevnom kineskom političkom i filozofskom tekstu koji je nastao u 7 stoljeću p.n.e., a nazvan je prema njegovu autoru, filozofu Guan Zhongu. Knjiga se uglavnom bavi pitanjima vodstva i upravljanja ljudima te umjetnošću liderstva, op.ur.) ostaje činjenica kako su se na različitim stranama svijeta istovremeno otvarale vrlo slične teme. Primjerice, citat iz knjige *Guanzi* ilustrira suštinu liderstva: "...nakon što se neka osoba uspne na položaj koji nadilazi njegovu mudrost, svi ispod njega će patiti".

Kada se govori o sposobnostima ljudi na odgovornim pozicijama vlasti, mnoga legitimna i važna pitanja čekaju na odgovore.

Moderne društvene zajednice obilježavaju *hijerarhije* - u smislu pozicija moći - koje nekim ljudima neizostavno osiguravaju moć i utjecaj nad drugim osobama. Međutim, unatoč tome što odlučuju o sudbini drugih ljudi moderne lidere uglavnom ne zabrinjava jesu li uopće sposobni i zreli preuzeti ulogu koja se od njih očekuje. Prema tome, mogli bismo zaključiti kako već 2.500 godina patimo zbog nerazumijevanja ove bitne činjenice, a posljednjih nekoliko stotina godina pogotovo: došlo je, naime, do potpunog razdvajanja suštinski važne poveznice između osobnog razvoja lidera i načina na koji vode organizaciju/sustav.

Nakon ove konstatacije također bih skrenuo pažnju na posve drugačije fenomene koji se također legitimno povezuju s liderstvom. Mislim da ću misao najlakše pojasniti primjerom koji odlično odražava ponantu priče, a zatim ću postaviti neka bitna pitanja.

Sjećam se dobro događaja prije petnaestak godina kada je kompanija *Xerox* ugostila brojne članove SoL zajednice jer su, između ostalog, na taj način željeli popratiti lansiranje novog, interesantnog i inovativnog proizvoda *Document System 265*. Radilo se, naime, o prvom potpuno digitaliziranom proizvodu - kopirnom stroju - koji je potom ostvario iznimni tržišni uspjeh.

Druga važna karakteristika proizvoda ogleдалa se u tome što se 97 posto komponenti moglo reciklirati. Sastojao se od samo 200 komponenti, dok se prethodna inačica koju je zamijenio na tržištu sastojala otprilike od 1.000 komponenti. U slučaju nove inačice, spajanje zavarivanjem zamijenjeno je spajanjem zakovicama i vijcima. Radilo se o izvanrednom tehnološkom napretku koji je *Xeroxu* pribavio brojne nagrade za inovativno inženjerstvo.

Unatoč tome što odlučuju o sudbini drugih ljudi moderne lidere uglavnom ne zabrinjava jesu li uopće sposobni i zreli preuzeti ulogu koja se od njih očekuje.

U navedenom primjeru svakako bismo trebali shvatiti na koji su način uspjeli u svojim nastojanjima kako bismo potom iz primjera izvukli svojevrsni obrazac inovativnog promišljanja i prakse neophodan za izgradnju održivog poslovanja. Priča počinje s timom stručnjaka koji je nakon nepunih godinu dana od formiranja razvio grubu sliku konačnog postignuća. Još se danas dobro sjećam prvog susreta s njima; nakon što smo kao gosti ušli u halu za proizvodnju, nismo mogli ne primijetiti ogroman natpis obješen na stropu: "Eliminirati otpad". Njime su, očito, kontinuirano održavali tenziju stvaranja proizvoda koji će se u cijelosti reciklirati tako da niti jedna komponenta ne završi na otpadu. Godinu dana nakon usvajanja navedene poslovne politike, tim je odlučio da proizvodni pogon i radno okruženje u kojem proizvod nastaje također ne smiju proizvoditi otpad. Na tome se nisu zaustavili. Išli su dalje. Željeli su, naime, da njihovi dobavljači razviju iste ili barem slične ciljeve.

Nije li to liderstvo u praksi? Uzimajući u obzir sva obilježja fenomena liderstva te što zapravo liderstvo znači, nije li riječ o fantastičnom primjeru u praksi? Govorim o ljudima koji su stvorili novu realnost iako

Neki ljudi demonstriraju istinske leaderske vještine u vijeću roditelja škole ili vrtića, nevladinim udrugama ili vjerskim zajednicama, dok na poslu ne pokazuju ništa od navedenih umijeća.

je ista izgledala neostvarivo. Naravno, tim je imao svog vođu: Johna Eltera. Dakle, jasna hijerarhija očito je postojala. Međutim, za razliku od brojnih drugih organizacija i sustava, u njihovu slučaju hijerarhija očito nije stvarala probleme jer su nakon nepunih pet minuta razgovora inženjeri na nas prenijeli zaraznu inspiriranost, posvećenost i oduševljenje koje se prelijevalo timom. Osim lidera tima nisu imali drugog upravljačkog osoblja iako su cijelo vrijeme uživali snažnu podršku predsjednika uprave tvrtke. Zato ću vas na početku ovog dijaloga upitati: *nije li to liderstvo?*

Ron Heifetz: Mislim da je Peter u pravu kada navodi dva osnovna izvora nerazumijevanja. Štoviše, mislim da bih odmah mogao identificirati čak četiri. Međutim, Peter je naveo dva ključna, mogli bismo kazati fundamentalna područja:

1. poistovjećivanje liderstva s osobnošću lidera,
2. poistovjećivanje liderstva s autoritetom i moći.

Poznato je, naime, kako se liderstvo NE ODNOSI na pitanja osobnosti zato što su mnoge studije pokazale da ista osoba

u određenom kontekstu može pokazati fantastične leaderske rezultate, a u drugom kontekstu može posve podbaciti i pokazati se neuspješnom unatoč istim vještinama i istom know-howu. Nadalje, neki ljudi demonstriraju istinske leaderske vještine u vijeću roditelja škole ili vrtića, nevladinim udrugama ili vjerskim zajednicama, dok na poslu ne pokazuju ništa od navedenih umijeća. Neki drugi iskazuju leaderske sposobnosti na poslu, ali ne i kod kuće. Dakle, *očito je kako liderstvo nadilazi puku osobnost*. Netko se može pokazati kao izvanredni lider u jednoj kulturi, a u drugoj se uopće ne može snaći i pokazati svoje leaderske snage.

Isto tako, liderstvo se NE MOŽE poistovjetiti s autoritetom i moći. Riječ je o ozbiljnom problemu jer se u brojnim stručnim tekstovima liderstvo poistovjećuje s autoritetom koji se u širem smislu odnosi na moć, na ovlaštenje za odlučivanje i korištenje pozicije vlasti.

Kada se raspravlja o ljudima na visokim položajima, liderstvo se (pre)često automatski podrazumijeva: liderstvo u vladi, parlamentu, biznisu ili zajednici. Primjerice, vidjeli ste kako ljude na visokim menadžerskim pozicijama Peter naziva “osobama na pozicijama s autoritetom” te da pritom izbjegava kazati da se radi o “leaderskim pozicijama”.

Iz više razloga riječ je o vrlo bitnoj distinkciji. Kao prvo, omogućuje nam da počnemo prepoznavati ljude koji se unatoč pomanjkanju formalnog autoriteta ponašaju kao istinski lideri te ne čekaju “poziv trenera kako bi se uključili u igru”. Poznate su brojne inspirativne priče o ljudima koji su liderstvo počeli prakticirati na rubnim prostorima organizacije ili društva da bi se potom njihovo liderstvo poput plamena proširilo sustavom. Riječ je, naravno, o

osobama koje odskaču radi svojih sposobnosti i posebnog integriteta, o ljudima koji vode vlastitim primjerom. S druge strane, navedeni pristup pomaže razumjeti i pojasniti čimbenike koji utječu na osobe na visokim položajima da često ne vode.

Koja su onda ograničenja autoriteta? Autoritet, naime, ne povlači sa sobom samo moć, ovlasti i resurse, već također i neka ograničenja prakticiranju istinskog liderstva. Autoritet ponekad nalikuje košulji za luđake doista “vežući ruke”. Gledamo li na taj fenomen iz ove perspektive lakše ćemo razumjeti naizgled proturječne i kontradiktorne ideje kao što je, primjerice, poznata izjava o “liderstvu u kojem nema ni trunke liderstva” (engl. *the leadership isn't exercising any leadership*) kojom se zapravo želi reći kako se “ljudi na visokim hijerarhijskim položajima ne ponašaju uvijek liderski.”

Sljedeći izvor nejasnoće proizlazi iz poriva da se liderstvo poistovjećuje sa znanjem. Riječ je o pogrešci koja korijene vuče još iz davnih vremena kada je Platon pisao o “kralju filozofu”. Također je riječ o pogrešci koja krije u sebi biološku pozadinu. Promatrate li, naime, ponašanje čopora gorila ili čimpanzi u procesu samoorganizacije, lako ćete uočiti dominantnu alfa ženku ili alfa mužjaka - istaknutu figuru vođe - koja je vitalno važna za opstanak zajednice radi toga što osigurava važna znanja neophodna za opstanak (pronalazak hrane i obrana od neprijatelja). Pojavi li se opasni predator, čopor će se automatski osloniti na vođu radi njegova znanja, iskustva i mudrosti. Primjerice, u društvenoj zajednici gorila poznato je liderstvo “srebrnih leđa”. Riječ je, zapravo, o gorilama koje su sijede dlake dobili starenjem što ukazuje na njihovo veliko životno iskustvo; pojavi li se leopard oni znaju što im je za činiti, a to znanje vitalno je važno za cijeli čopor.

U ljudskoj zajednici odrastamo i socijaliziramo se slijedeći primjere autoriteta - roditelja i učitelja - kako bismo znali što treba činiti, što je dobro, a što nije, kako se zaštititi, pronaći hranu, kako održavati red i ispravno se ponašati u obitelji i društvu. Iz toga se zaključuje kako nije samo naš biološki *hardware* kriv za poistovjećivanje liderstva i znanja već je u jednakoj mjeri kriva i naša kultura odnosno *software*. Primjerice, od lidera se očekuje vizionarstvo. No, osobno smatram da je riječ o pogrešnom uvjerenju i očekivanju.

Lako se možemo prisjetiti barem jednog primjera koji opovrgava navedeno očekivanje vizionarstva. Mnogi misle da je Martin Luther King bio veliki vizionar. Osobno smatram da to uopće nije točno. Mislim da Martina Luthera Kinga velikim liderom uopće nije učinila *njegova* vizija, već posve suprotno, velikim liderom učinila ga je *kolektivna vizija* koju je on uspješno artikulirao u javnom diskursu. Poznate su riječi njegova legendarnog govora: “Sanjao sam... moj san ukorijenjen je u snu Amerike.”

Kada bismo od svakog lidera očekivali vizionarstvo tada bi se cjelokupni fenomen

Martina Luthera Kinga velikim liderom uopće nije učinila *njegova* vizija, već posve suprotno, *kolektivna vizija* koju je on uspješno artikulirao u javnom diskursu.

liderstva mogao svesti na puke sposobnosti inspiracije i osobnog marketinga. Pa ipak, ono što liderstvo čini toliko intrigantnim prije se ogleda u otkrivanju duboko ukorijenjenih vrijednosti kojima se mobiliziraju mase nego u nekoj senzacionalnoj viziji koja se i inače teško slijedi.

Navodeći priču o *Xeroxu* kada se intuitivno pitao o tome “nije li to pravo liderstvo?” Peter je, vjerujem, komentirao *vrijednosti* i ulogu vrijednosti u promatranom sociološkom fenomenu. Tko god da je artikulirao prevladavajuće vrijednosti promatrane zajednice, primjerice, u proizvodnom procesu koji najmanje šteti okolišu i doprinosi održivosti, zapravo je artikulirao i sabirao orijentacijske vrijednosti koje su potom određivale prioritete. Upravo je u tome, u tom odabiru vrijednosti, veličina Martina Luthera Kinga ili Johna Eltera u *Xeroxu*. Iako tu nije riječ o jedinom i krajnjem cilju liderstva, svakako se radi o izuzetno važnoj komponenti.

Osim toga, spomenut ću još jedan značajan izvor nejasnoća u razumijevanju liderstva, a to je promišljanje kako je riječ o *vrijednosno neutralnom konceptu*. Teoretičari su, naime, prilično skloni takvom razmišljanju

Ono što liderstvo čini toliko intrigantnim prije se ogleda u otkrivanju duboko ukorijenjenih vrijednosti kojima se mobiliziraju mase nego u nekoj senzacionalnoj viziji.

jer smatraju da je fenomen liderstva lakše analizirati ako ga učinimo vrijednosno neutralnim. Međutim, stvarnost je dijametralno drugačija. Liderstvo je izrazito vrijednosno obojen termin, gotovo na isti način kao što pojmovi *dobrota* ili *herojstvo* u sebi nose vrijednosni naboj. Za razliku od toga, pojmovi *stolica* ili *elektron* doista su vrijednosno neutralni. Polaznici mojih treninga vrlo su gorljivi i vrijednosno određeni jer se već sada smatraju „liderima“. Zbog toga se svima nama koji se bavimo istraživanjem vodstva nameće obaveza da se doista pozabavimo normativnom dimenzijom tog fenomena.

Dakle, u slučaju *Xerox*-ova inovativnog kopirnog stroja jedan od razloga Peterova propitivanja „nije li to istinsko liderstvo?“ gotovo sigurno proizlazi iz njegove osobnosti odnosno iz njegova osobnog zalaganja za održivi razvoj i ekološko osvješćivanje. Siguran sam da kao primjer istinskog liderstva neće isticati Davida Dukea i njegove sposobnosti mobiliziranja članstva *Ku Klux Klana* u Louisiani jer se ne slaže s njihovim sustavom vrijednosti – o tome da su bijelci nadmoćna rasa.

Čini mi se da je riječ o intrigantnom normativnom pitanju zato što norme prihvatljivog društvenog ponašanja imaju važnu ulogu u definiranju liderstva. Primjerice, automatski se nameće pitanje o tome koje su normativne strukture najbolje povezane s liderstvom. Ili, s druge strane gledano, koje normativne strukture najbolje ukazuju na *ne-liderstvo* u smislu izbjegavanje vlastita posla, izbjegavanja prihvaćenja uloge lidera, nastojanja da se ljude motivira kako bi premostili raskorak između deklarativnih vrijednosti i stvarnog načina života i rada. Možemo li doista nazvati liderstvom situacije kada osoba postaje voljena i omiljena samo zato što ljudima osigurava ugodu?

VAXOL®

Uklonite probleme iz uha.

Za uklanjanje ušnog voska,
PRIRODNO I BEZ ISPIRANJA.



JEDNOSTAVNO I
SIGURNO



VAXOL

- farmaceutski pročišćeno maslinovo ulje
- omekšava i prirodno uklanja ušni vosak
- sprječava suhoću kože zvukovoda, smanjuje svrbež



VAXOL Swim

- maslinovo ulje + ulje čajevca
- sprječava zadržavanje vode u zvukovodu
- pomaže u prevenciji plivačkog uha (upala vanjskog uha)

S DODANIM
ULJEM ČAJEVCA

Istinsko vizionarstvo ne odnosi na neki specifični način razmišljanja nekog pojedinca nego prije na to da je specifični pojedinac samo instrument u kojemu se opredmećuju širi vizionarski procesi i kolektivne namjere.

Riječ je o bitnim dvojicama liderstva, a implikacije navedenih dvojbi veoma su važne. Upravo zbog toga smatram da su daljnja istraživanja u području izuzetno potrebna i važna.

Bill Torbert: Dvojbene i nedoumice oko fenomena liderstva muče brojne stručnjake, ali ne i mene. Osobno smatram kako se proces liderstva može prikazati jednostavnom matematičkom jednadžbom, s ujednačenim elementima, jasno i statično tako da ga svatko može razumjeti:

Liderstvo = teorija liderstva = pravodobno propitivanje aktivnosti

Tvrdim da se liderstvo, koje se nikako ne treba poistovjetiti s autoritetom i moći, u stvari treba poistovjetiti s teorijom liderstva. Kvalitetno liderstvo jednako je, dakle, kvalitetnoj teoriji liderstva iako se na prvi pogled ne čini takvim - sve skupa djeluje zamagljeno i nejasno. Oba elementa jednadžbe potom je moguće izjednačiti s elementom koji nazivam "pravodobno propitivanje aktivnosti".

Navedeno ću dodatno pojasniti kako bi svaki laik razumio što želim reći. Naime, precizno odrediti što je "pravodobno", a što nije - jednostavno nije moguće. Pravovremenost se, naime, mjeri u nekom trenutku te onda ponovno kasnije. Primjerice, tko je u Sokratovo vrijeme mogao pomisliti da će njegove misli tako snažno odjekivati javnim diskursom 2.500 godina nakon njegove smrti? Njegove su ideje imale smisla tada, a očito imaju smisla i danas.

Ljudima je usađena nevjerojatna fikcija da prvo nastaje aktivnost, a potom da se ista istražuje kako bi se stvorila konzistentna znanstvena teorija. Međutim, zaboravlja se da je istraživanje samo po sebi aktivnost koja se sastoji od slušanja, pažljivog promatranja te smislenog zaključivanja. Svatko tko se bavi istraživanjem potvrdit će vam da se radi o svojevrsnoj "istraživačkoj praksi". Dakle, nisam samo angažiran u nekoj aktivnosti već sam istovremeno angažiran u nekoj vrsti primitivnog istraživanja. *Jesam li doista sposoban djelovati/provoditi aktivnosti te istovremeno procesuirati povratne informacije?* Posljednje pitanje, prema mojem sudu, predstavlja suštinu procesa liderstva!

Dakle, bez obzira na to odakle izvire, liderstvo je ipak povezano s vizionarstvom s time da moramo imati na umu kako se istinsko vizionarstvo ne odnosi na neki specifični način razmišljanja nekog pojedinca nego prije na to da je specifični pojedinac samo instrument u kojemu se opredmećuju širi vizionarski procesi i kolektivne namjere koje izvire iz nekog mnogo dubljeg izvora koji će nam još dugo vremena - vjerojatno zauvijek - ostati nedokučiv.

Takve široke i duboke vizije uobičajeno nose sa sobom/u sebi i razrađene strategije, primjerene implementacije i primjerenu ocjenu rezultata, a svi nabrojani elementi

nevjerojatno su usklađeni i povezani. Kada ne bi tako bilo sve skupa ne bi imalo smisla. Ukoliko moja strategija nije povezana s mojom vizijom, teško da će se išta ostvariti. Stoga mi kontinuirano trebaju povratne informacije, iako se do njih lako ne dolazi: ne samo povratne informacije koje su rezultat tzv. *jednostrukog kruga učenja* - na kojima temeljim spoznaje o tome trebam li na neki način promijeniti djelovanje kako bih poboljšao performanse – već i one koje su rezultat tzv. *dvostrukog kruga učenja*. Na povratnim informacijama dvostrukog kruga učenja temeljim spoznaje o tome trebam li možda mijenjati kompletnu strategiju, kompletnu logiku funkcioniranja. No, ni to nije dovoljno. Trebaju mi povratne informacije *trostrukog kruga učenja* koje mi govore o tome kakva je moja vizija, koliko kvalitetno slušam te koliko kvalitetno svi zajedno slušamo.

Prema starome modelu, *aktivnosti* nastaju u procesu kretanja od vizije prema strategiji, od strategije prema implementaciji, te od implementacije prema procjenjivanju rezultata. Pritom se kontinuirano javljaju različite povratne informacije koje se u praksi manje ili više uspješno vraćaju pokretaču aktivnosti zbog manjih ili većih problema u komunikacijskim kanalima. Dakle, želimo li da se rezultati u konačnici usklade s vizijom, moramo dobro oslušivati povratne informacije koja nastaju jednostrukim, dvostrukim i trostrukim krugom učenja kako bismo neusklađenosti pravovremeno testirali i ispravili.

Prema tome, teorija i istraživanje liderstva apsolutno su potrebni, ali im je potrebno pristupiti na novi, drugačiji način. Pritom ne govorim samo o klasičnom istraživanju u trećem licu o tome kako dosegnuti očekivane poslovne rezultate, već o uključivanju istraživanja u prvom, drugom i trećem licu i to u realnom vremenu zahvaćajući

četirima razinama intuitivne razrade vizije, racionalne strategije, umješne implementacije strategije i empirijske analize ostvarenih rezultata. Kako bi se navedena istraživanja provela na odgovarajući način, potrebno nam je istinsko liderstvo.

Peter Senge: Ron je odlično ukazao na distinkciju četiri različita područja na kojima se nerazumijevanje najčešće događa. Prva tri odnose se na pogrešno poistovjećivanje liderstva s autoritetom i moći te na pogrešno poistovjećivanje liderstva sa znanjem. Četvrto područje nešto je drugačije. Ron tvrdi da teoretičari na liderstvo uglavnom gledaju kao na vrijednosno neutralnu kategoriju. Slažem se da u tome griješe. Liderstvo je, naime, sve samo ne vrijednosno neutralni fenomen.

Ron Heifetz: Smatram kako nam u tom kontekstu sveprožimajuća kultura također previše ne pomaže. S jedne strane činjenica je kako bi većina ljudi Martina Luthera Kinga, Nelsona Mandelu i Johna Eltera, vođu *Xeroxovog* tima, svrstala u skupinu pozitivnih primjera istaknutog liderstva. Vjerujem da bi mnogi jasno i nedvosmisleno rekli: “To je pravo liderstvo!” Prema tome, na promotivnom plakatu neke izborne

Ukoliko moja strategija nije povezana s mojom vizijom, teško da će se išta ostvariti. Stoga mi kontinuirano trebaju povratne informacije, iako se do njih lako ne dolazi.

kampanje pisat će: “Želite li liderstvo glasujete za Jamesa!” Neće pisati “glasajte za Jamesa zbog istinskog liderstva”, “učinkovitog liderstva” ili “moralnog liderstva” zato što je pojam liderstva sam po sebi vrijednosno nabijen; očito je, naime, da podrazumijeva *dobro* i *pozitivno*.

S druge strane, kažete li ljudima da “Adolf Hitler nije bio lider” velika je vjerojatnost da će vam se gorljivo suprotstaviti jer koncept liderstva podsvjesno povezuju s inspiracijom, mobilizacijom i stvaranjem sljedbe. Ljudi se uobičajeno uhvate za tu sintagmu liderstvo/autoritet iza koje obavezno stoji sljedba – do koje se dolazi utjecajem i moći – smatrajući je suštinom liderstva. Dakle, normativna dimenzija nedvojbeno unosi popriličnu dozu nerazumijevanja u rasprave o liderstvu.

Dick Neustadt, osnivač čuvene *Kennedy School*, jedan je od meni najdražih teoretičara. Dick je napisao knjigu o moći predsjednika države u kojoj navodi kako je *sposobnost uvjeravanja* ključna sastavnica istinskog liderstva. Sam po sebi, to je jedan vrijednosno neutralni pristup. Međutim, nedugo nakon Mandelina povratka na političku scenu i Dickova putovanja u Južnu

Kažete li ljudima da “Adolf Hitler nije bio lider” velika je vjerojatnost da će vam se gorljivo suprotstaviti jer koncept liderstva podsvjesno povezuju s inspiracijom, mobilizacijom i stvaranjem sljedbe.

Afriku, govoreći o Mandeli i de Klerku rekao je: “Riječ je o istinskom liderstvu u praksi.” Očito je da je njegova druga izjava vrijednosno obojena. Dakle, vrijednosna opredjeljenja važna su za liderstvo iako se u njima kriju brojne dvojbenosti i nejasnoće kako u teoriji liderstva tako i u prevladavajućoj kulturi. Primjerice, kažete li na nekom skupu da lideri ne moraju nužno imati sljedbenike ili da zla osoba s mnogo sljedbenika nije lider, mnogi će vam proturječiti.

Peter Senge: Ti nam, dakle, pokušavaš reći da Hitlera ne smatraš liderom?

Ron Heifetz: Tako je. Ne smatram ga liderom zbog toga što je ljude mobilizirao lažnim obećanjima iskoristivši brojne nedaće koje su ih u to vrijeme zadesile te ih je potom odveo u ratove protiv drugih naroda. Primjerice, liječnik će lako pridobiti podršku i odobravanje svojih pacijenta govoreći im ono što oni žele čuti. Kongresmenu iz Connecticuta lako je pridobiti naklonost birača ako im na kraju Hladnog rata kaže: “Moramo zadržati tvornicu nuklearnih podmornica u New Londonu i ostaviti je da radi” jer to podrazumijeva da građani neće ostati bez posla. Međutim, *pomagati ljudima da izbjegnju suočiti se s realnošću nije liderstvo*. Daka-ko, ova tvrdnja ima normativnu konotaciju.

U današnje vrijeme velikog ekonomskog prosperiteta te istovremeno ogromne degradacije prirodnog okoliša svima bi nam lakše bilo kada o potonjem ne bismo morali voditi računa. Umjesto da ljudima govore ono što bi htjeli čuti - u ovom slučaju da nema velikih problema te da ih ne očekuju velika odricanja i promjene životnog stila - istinski lideri mobiliziraju mase kako bi se svi zajedno suočili sa zahtjevnom novom realnošću.

Bill Torbert: Mislim da upravo u području ekološko-socijalnog investiranja

pronalazimo odličan primjer za navedenu tvrdnju. U ranoj fazi, prije nekih petnaestak godina, financijski su stručnjaci tvrdili kako isključivo vrlo bogati ljudi - koji si mogu priuštiti manje prinose u jednom dijelu portfelja - mogu ulagati u društvene projekte zato što društveno i ekološki svjesne kompanije zasigurno ne stvaraju niti će ikada stvarati profite. Pa ipak, statistike pokazuju da je u posljednjih pet godina dvije trećine društveno odgovornih kompanija ostvarilo bolje financijske performanse od prosjeka. Iznenada se dogodilo to da je novi oblik ulaganja počeo privlačiti brojne nove investitore, uključujući i velike investicijske banke i fondove. Naravno, investitori ne mare previše za fundamentalnu ideju - normativnu ideju u osnovama društveno odgovornog ulaganja - koja se odnosi na pokušaj usklađivanja ekonomskih, društvenih i ekoloških vrijednosti.

No, na tom planu svašta se događa. Primjerice, osnovan je fond za financiranje aktivnosti u kompanijama kako bi se poboljšao status osoba koje imaju istospolne partnere. Neće dugo proći kada ćemo svjedočiti osnivanju fonda koji će financirati aktivnosti *protiv* istospolnih veza, negirajući time društvenu uključivost. Dakle, sve se počelo svoditi na preferencije i diskrecijsko odlučivanje pojedinih osoba, a ne na istinsku društvenu odgovornost. Stoga ćemo u narednih petnaest godina na tom području vjerojatno svjedočiti degradaciji ekonomske, društvene i ekološke vrijednosti u odnosu na početnu viziju. Međutim, istinski lideri znat će se opredijeliti za pravo "društveno odgovorno ulaganje" i uvjeriti druge da napuste fondove koji potiču daljnju eroziju društvenih vrijednosti.

Joe Raelin: Možda se kao društvena zajednica nalazimo u periodu traganja za prvim vrijednostima koje zaslužuju potporu.

Lider je osoba koja uspijeva mobilizirati sve raspoložive snage kako bi postigao *učenje* i *propitivanje*.

Mogu li te vrijednosti biti *učenje* i *propitivanje*? Naravno da mogu! Drugim riječima, prema mojemu mišljenju lider je osoba koja uspijeva mobilizirati sve raspoložive snage kako bi postigao *učenje* i *propitivanje*. Lider treba uvjeriti ljude kako treba dublje propitivati umjesto da se upadne u zamku lakih odgovora o kojima je Ron prethodno govorio.

Ron Heifetz: Moj odgovor na tvoju misao istovremeno je pozitivan i negativan; zapravo, mislim da definiranje liderstva na takav način nije baš ispravno. Primjerice, nema sumnje kako su znanstvenici na programu izgradnje V-2 raketa puno učili o svemu... fizici, termodinamici, aerodinamici, raketnom pogonu i slično (V-2 naziv je prvog navođenog dalekometnog balističkog raketnog sustava koji je razvijen u nacističkoj Njemačkoj 1944. godine s ciljem dalekometnog uništavanja gradova predstavnika Alijanse, op. ur.). Štoviše, razvoj programa odvijao se pod vodstvom iznimno sposobnog mladog inženjera Wernhera von Brauna kojeg smo po završetku Drugog svjetskog rata doveli u SAD i angažirali na razvoju naših sustava.

Dakle, *učenje* i znanje je potrebno, ali s kojom svrhom? Ono što nam doista treba

Imajmo na umu da promjena paradigme predstavlja jednu od najboljih promjena. Istraživanja pokazuju da vrlo malo odraslih pojedinaca uspije promijeniti paradigmu u zreloj fazi života.

jesu kvalitetnija i dublja istraživanje kako bismo stvorili sofisticiraniji okvir za normativno propitivanje koje će se baviti radikalnim pitanjima o tome u kojoj se mjeri naša dijagnostika bavi realnošću ili pak ignorira kritične elemente realnosti. U kontekstu istinskog liderstva moramo se propitivati o tome bavimo li se doista realnim svijetom.

Naime, česti problem poslovnog savjetovanja utemeljenog na učenju - ako se učenje promatra neovisno o poslovnim izazovima o kojima bi kompanija trebala učiti - neadekvatno je sagledavanje suštine. Taj nedostatak najviše se očituje u situacijama kada nema primjerene povezanosti s realnim problemima organizacije. Moram reći kako se čovjek na mojem sveučilištu susreće s prokletom mnogo učenja unatoč tome što je veliki dio irelevantan, beskoristan te posve pogrešno usmjeren.

Bill Torbert: Upravo nam zato treba drugačija verzija propitivanja koja se značajno razlikuje od verzije koju smo koristili posljednjih 500 godina. Između ostalog, propitivanje se mora baviti najvišim razinama stvaranja vizije, pretpostavki, paradigmi te temeljnom logikom djelovanja.

Ron Heifetz: Slažem se. Međutim, moramo biti mnogo konkretniji. Kada razmišljam o liderstvu, mislim i o ljudima koji će izgubiti posao kad se Hladni rat završi. Kako mobilizirati te ljude i uvjeriti ih da moraju napustiti dotadašnji način života? Njima će uskoro trebati sasvim nova i drugačija znanja, ne samo u glavi nego i u srcu. Ljudi koji izgube posao morat će graditi drugačije odnose sa svojim suprugama, na drugačiji način podizati i školovati djecu. Morat će se pripremiti za nova zanimanja, a sve to uključuje vrlo bolnu *disruptivnu vrstu učenja*. Zato se treba kretati u oba smjera: prema višim razinama apstrakcije istovremeno se baveći stvarnim životnim problemima.

Bill Torbert: Imajmo na umu da *promjena paradigme predstavlja jednu od najboljih promjena*. Istraživanja pokazuju da vrlo malo odraslih pojedinaca uspije promijeniti paradigmu u zreloj fazi života. Riječ je vjerojatno o najproblematičnijem aspektu modernog života i moderne znanosti. Skloni smo vjerovati da smo kao bića slobodni u tom smislu te da smo spremni mijenjati vlastite paradigme. Međutim, to uopće nije tako.

Čovjek iz publike: Možemo li bolje pojasniti koji su to *parametri realnosti*? Kada bismo rasvijetlili taj aspekt vjerojatno bismo lakše došli do daljnjih spoznaja. Mislim da Ron i Bill govore o nečem relativno sličnom, ali nisu jasno artikulirali o čemu točno govore.

Ron Heifetz: Želimo li postati konkretniji, trebali bismo pobliže razmotriti stvarna, realna iskustva ljudi, razumjeti na koji način doista percipiraju kompleksnu realnost vlastita života, vrijednosti koje žrtvuju i hrabrost koju iskazuju kada nastoje održati integritet. Vrijednosti koje služe kao orijentir veoma su bitne, a svatko ih njeguje i proživljava prema vlastitom iskustvu. U

znanstvenim teorijama (pre)često se udaljavamo od konkretnih iskustava realnosti s kojima se ljudi suočavaju.

Primjerice, želim li promijeniti paradigmu rasista iz Louisiane, moram biti svjestan da od njega tražim da odustane od ljubavi koju je gajio prema djedu koji ga je vodio u šetnju, učio o tome kako svijet funkcionira, vodio ga na nogometne utakmice obasipajući ga ljubavlju i pažnjom. Od njega tražim da mu više ne bude lojalan. Kroz tu ljubav i druženje ispreplitala su se priče o tome tko je dobar, a tko nije, tko je “gore”, a tko “dolje”. No, neke djedove pouke u sebi su sadržavale zlo. Zatražimo li od takve osobe da napusti svoja tradicionalna vjerovanja usađena u djetinjstvu moramo znati da od čovjeka tražimo silan napor pa je stoga ishod umnogome nesiguran.

Razmišljajući o svemu što sam kazao, sigurno ćete se upitati: “Zašto, pobogu, taj čovjek želi biti rasist? Koji ga to problem muči da rješenje pokušava pronaći u rasizmu?” Takvo je propitivanje veoma korisno jer nas vodi prema radikalnoj dijagnozi o tome kakvo je doista njegovo stvarno iskustvo kako bismo ga potom strateški pokrenuli u smjeru napuštanja njegove paradigme. Dakle, kada se izgubimo u beskrajnim diskusijama o vrijednostima udaljavamo se od konkretnih životnih iskustava pojedinaca pa naši razgovori o liderstvu tada gube vezu sa stvarnošću i postaju neučinkoviti.

Bill Torbert: Sinoć sam razgovarao s dvojicom menadžera koji su mi izložili problem koji ih trenutačno muči. Iz lojalnosti prema tvrtki preuzeli su na sebe dodatne zadatke pa sada grcaju u poslu. Pritom nisu tražili veću plaću kao kompenzaciju za povećani trud. Neočekivano su se našli u teškoćama, a ne znaju se postaviti i zatražiti povišicu. Čini se kako je riječ o tipičnom primjeru

situacije koju nazivam “diplomatomom logikom” (engl. *diplomat paradigm*). Menadžeri se ustručavaju tražiti povišicu jer misle da nije primjereno/pristojno tražiti više novca. Vjerojatno su tako odgajani u smislu da su sredine iz kojih dolaze utjecale na njihove stavove. Kada sam ih u razgovoru suočio s mogućnošću da je riječ isključivo o paradigmi, shvatili su kako se njihovi postupci mogu i drugačije protumačiti. Također su se složili kako se njihove reakcije doista mogu odlično objasniti paradigmom “diplomatove logike”. Shvatili su da ih vode specifične vrijednosti te su također shvatili i posljedice, odnosno cijenu koju kontinuirano plaćaju. Uvidjeli su da moraju napustiti okove stare paradigme kako bi vlastite živote vratili u normalu. Dakle, moguće je istovremeno osvijestiti konkretno iskustvo eksploatacije i paradigmu koja je eksploataciju omogućila.

Steve Waddell: Drago mi je što prisustvujem raspravi o trostrukom krugu učenja i društvenim, kulturnim i normativnim aspektima liderstva jer sam posebno zainteresiran za pitanja o tome kako različite društvene zajednice produciraju liderstvo. Koje institucionalne strukture stvaraju liderstvo? Primjerice, u SAD-u zbog II. svjetskog

Želim li promijeniti paradigmu rasista iz Louisiane, moram biti svjestan da od njega tražim da odustane od ljubavi koju je gajio prema djedu. Od njega tražim da mu više ne bude lojalan.



VICTORINOX
SWISS ARMY



I.N.O.X. TITANIUM #241758

LIFE IS YOUR ADVENTURE

PRODAJNA MJESTA:

Mamić,
vl. Pero Mamić
Gajeva 4,
Zagreb

Satovi Novak
Decumanus 28,
Poreč

Silver Time -
City Colosseum
Josipa Rimca 7,
Slavonski brod

B-Vama -
Joker centar
Put brodarice 6,
Split

Glasnović
Zlatarstvo
Trg sv. Stjepana
14, Hvar

Glasnović
Zlatarstvo
Ilica 168,
Zagreb

BLISS
Matošićeva 21,
Split

Urar Butući
Vlaška 13,
Zagreb

ZTO Futura
Riva lošinjskih
kapetana 7,
Lošinj

Watch & Jewellery shop
David
Giardini 7,
Pula

DFS Dubrovnik
Zračna luka
Dubrovnik

DFS Zadar
Zračna luka Zadar

DFS Rijeka
Zračna luka
Rijeka

DFS Split
Zračna luka Split

DFS Pula
Zračna luka Pula

EKSKLUZIVNI UVOZNIK:

P-Grupacija, Omladinska 4, Rijeka, T: 051 227 012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr



MAKERS OF THE ORIGINAL SWISS ARMY KNIFE | ESTABLISHED 1884

rata, Vijetnamskog rata, Korejskog rata i Hladnog rata smatralo se da predsjednik SAD-a mora biti vojno-liderski obrazovan. Kao što je poznato, predsjednici su uobičajeno regrutirani iz redova generala vojske. S druge strane u Kanadi, zemlji koju također dobro poznajem, na mjesto premijera uobičajeno su birani heroji mira, a ne rata - za što je zaslužna sasvim drugačija kulturološka pozadina.

Ranije ste spominjali kulturne institucije koje stvaraju različite tipove lidera. U tom smislu u Kanadi su sindikati neobično važni. S obzirom na to da su brojni radnici (35 – 40%) uključeni u sindikate, lideri tih organizacija uobičajeno ulaze u područje političkog liderstva. U SAD-u situacija je posve drugačija. Sindikati su daleko slabiji, pa zbog toga mnogo manje sindikalnih lidera ulazi u političku arenu. Mislim da je za razumijevanje liderstva važno prepoznati i razumjeti povijesni kontekst koji se mijenja pod utjecajem raznih događaja na nacionalnoj razini ili zbog kulturoloških promjena. Mislim da se slobodno može zaključiti kako institucije i kultura značajno utječu na liderstvo.

Peter Senge: Steveov komentar budi u meni brojne reakcije koje bih želio podijeliti s vama. Poput drugih i ja plivam istim “kulturološkom vodama” koje svakog čovjeka ograničavaju i drže u čvrstim okovima. Razlog zašto me to muči jednostavan je: *mit o individualizmu posve je neusklađen mojem iskustvu znanstvenika i poslovnog savjetnika.*

U svojoj karijeri susreo sam se s brojnim situacijama kada sam svjedočio izvanrednom liderstvu. Kao znanstvenik, normalno je da bih uvijek pokušao interpretirati što se u tim sustavima događa nastojeći spoznati čimbenike koji najviše doprinose kvaliteti liderstva na promatranome mjestu. S vremenom sam uočio da je uobičajeno riječ o kolopletu

Mit o individualizmu posve je neusklađen mojem iskustvu znanstvenika i poslovnog savjetnika.

različitih ljudi koji se odlično nadopunjuju i surađuju, a da su istovremeno vrlo ovisni jedni o drugima. Premjestite li nekog od tih učinkovitih pojedinaca u drugu sredinu ili drugačiji poslovni kontekst, isti bi se nerijetko pokazao posve neuspješnim.

Navedeno se najlakše može objasniti nesposobnošću promatrane osobe da prepozna signale i ograničenja novog okruženja. Međutim, situacija je možda mnogo složenija te možda ukazuje na činjenicu kako čimbenici koji su tu osobu učinili izuzetno učinkovitim u jednom kontekstu imaju malo veze s osobnošću i sposobnostima te osobe te mnogo više s mnogim drugim usko isprepletenim čimbenicima koji su sredinu činili uspješnom. A kako temeljita analiza tih uzajamno isprepletenih čimbenika nije nimalo jednostavna, štoviše, užasno je kompleksna, *uobičajeno se zbog toga vraćamo individualističkom pristupu.*

Opisanoj situaciji najbolje svjedočimo u poslovnim tiskovinama koje snažno naglašavaju i potiču kult individualizma. Jer, najlakše je napisati senzacionalističku priču o predsjedniku IBM-a ili Jacku Welchu iz *General Electrica*. Mnogo je teže pisati o međuovisnoj i isprepletenoj mreži stotina

lidera na nižim razinama GE-a koji su mudro odlučivali i uspješno vodili poslovanje.

Zašto me to toliko muči? Zato što se kosi s mojim temeljnim iskustvom liderstva - zato što liderstvo smatram prvenstveno *kolektivnim fenomenom* u kojem grupe pojedinaca stvaraju neku istinski novu vrijednost. Riječ je o vrlo izazovnoj definiciji liderstva zato što smo svi skupa navikli na individualistički pristup. Riječ je o definiciji koju osim mene zastupaju i Katrin Kaeufer i Joyce Fletcher pa stoga zajednički pokušavamo razraditi pristup u našim najnovijim stručnim radovima.

Steve Waddell: Upravo si izrekao poruku koju sam i ja želio istaknuti. Postoji poveznica između različitih razina liderstva. Uvijek postoje pojedinci koji se uspinju svojim vlastitim snagama. Međutim, ja govorim o kulturi i institucijama koje su proizvele takve pojedince, o povijesnim okolnostima koje su stvorile takve modele liderstva.

Jean Horstman: Malo sam oklijevala istupiti jer nisam znanstvenik, a ponekad mi se čini da nisam niti neki posebni praktičar liderstva. Čitati poeziju ono je što najviše volim. Stoga me u Ronovoj prezentaciji

Liderstvo smatram prvenstveno *kolektivnim fenomenom* u kojem grupe pojedinaca stvaraju neku istinski novu vrijednost.

posebno zaintrigirala ideja da se liderstvo može dublje razumjeti uz pomoć metafora. Zato ću vam ispričati dvije kratke priče i pozvati vas da stanovita pitanja liderstva razmotrite kroz prizmu metafore koju u sebi nose. Određeni period karijere provela sam u Pittsburghu, u doba kada je tamošnja industrija čelika bila na izdisaju: vodila sam jedan mali umjetnički centar u predgrađu u kojem je 46 posto stanovnika bilo nezaposleno. Teško su živjeli, ali unatoč tome silno su se opirali prekvalifikaciji. Duboko u sebi su vjerovali, čak i onda kada je socijalna pomoć prestala stizati, da će njihove čeličane proraditi te da će se jednom ipak vratiti na posao. Tvrtke u tom području tražile su način da uvjere te ljude da potraže novo zanimanje i zaposlenje, ali oni nisu htjeli čuti. Državne institucije također su pokušale djelovati, ali i one bezuspješno. Nitko nije mogao doprijeti do umova i duša tih ljudi kako bi shvatili zašto odbijaju nove prilike.

Za kontekst ove priče moram istaknuti kako dolazim iz radničke obitelji. Grad u kojem sam rođena posve je napušten i raseljen otkako ga je zaobišla željeznica. S obzirom na to da sam na svojoj koži iskusila kako izgleda kada industrija odumire i gase se radna mjesta pomislila sam da bih mogla pomoći nezaposlenima Pittsburgha.

Odbor direktora umjetničke udruge složio se s mojim prijedlogom te su mi na sastanku rekli: "Razgovaraj s tim ljudima i pokušaj razumjeti kako im se može pomoći. Potom ćemo osmisliti projekt i pokušati pribaviti sredstva za realizaciju." Nakon što sam dobila "zeleno svjetlo" počela sam pohoditi razne urede za zapošljavanje i razgovarati: sa sindikalnim čelnicima, nezaposlenima, poslodavcima. Nije dugo trebalo da shvatim što ih najviše muči: uglavnom su se nudile prekvalifikacije u uslužne djelatnosti što je tim ljudima bio neprihvatljiv

iskorak. Duboko u svojoj svijesti nosili su ponos “proizvođača” - onih koji stvaraju - te zbog toga ni po koju cijenu nisu željeli prijeći na usluge: “mi smo proizvođači – nismo ničije sluge”. S obzirom na to da se činilo kako se od njih očekuje da prihvate baš takve poslove, njihov temeljni osjećaj identiteta bio je stubokom uzdrman.

Nakon toga upitali smo ih: “U kojem poslu, odnosno u kojim aktivnostima se i dalje osjećate kao stvaratelji-proizvođači?” Pričali su nam o raznim hobijima što nas je nagnalo da posjetimo Državni ured za kulturu i umjetnost i dogovorimo subencioniranje vjerojatno prvog umjetničkog programa za nezaposlene u SAD-u. Potom smo okupili ljude na jednome mjestu i poručili im: “Na nama je da organiziramo radionice i vodimo vas kroz programe. Na vama je da se organizirate i smislite kako najbolje utrošiti sredstva”.

Nakon toga sve se pomaklo s mrtve točke. Ljudi su sami pokrenuli programe, organizirali obiteljske susrete i priredbe na kojima su se slavili “proizvodnja i stvaralaštvo”. Potom smo se obratili lokalnim tvrtkama zamolivši ih za suradnju: “Čini se kako smo ‘napipali’ nešto interesantno. Možete li nam preusmjeriti dio sredstava iz fonda za edukaciju kako bismo usporedo s programom prekvalifikacije organizirali besplatne umjetničke radionice. Tako ćemo im pomoći da tijekom napuštanja ‘proizvodnje’ reafirmiraju dio svoje osobnosti i uspješno prođu kroz tranziciju.”

S obzirom na to da nismo znanstvenici, nismo pratili dugoročni utjecaj programa na polaznike. Pa ipak, znamo da su u roku od 18 mjeseci redom svi našli novo zaposlenje! Jedni su napustili Pittsburgh, drugi su promijenili kvart kako bi se približili novom radnom mjestu. Sve u svemu,

Brojni pojedinci - zaglavljani
u prošlosti - krenuli su novim
putem učeći usput kako se suočiti
s novom stvarnošću.

svjedočili smo izuzetnom napretku: brojni pojedinci - zaglavljani u prošlosti - krenuli su novim putem učeći usput kako se suočiti s novom stvarnošću.

Druga priča govori o inicijativi financiranoj od strane *The Ford Foundation* - na koju me podsjetila Peterova priča o “eliminaciji otpada” - u kojoj je naša udruga imala ulogu “agenta promjene” (engl. *change agent*) u transformaciji velike institucije. Riječ je tzv. “Organizaciji za razvoj zajednice” (engl. *Community Development Corporation - CDC*) koja je osnovana davne 1968. godine te je i dalje vođena upravljačkom paradigmatom šezdesetih. Naš zadatak ogledao se u razvoju nove poduzetničke kulture i uvođenju modernih upravljačkih alata kojima smo CDC-u trebali pomoći u prilagodbi novoj stvarnosti. Međutim, već na početku naišli smo na otpor. Polaznici programa šutke su odbijali suradnju jer u umjetnosti nisu vidjeli oruđe koje bi im moglo pomoći u razvoju.

Slično je bilo i s menadžerima tvrtki koje su nastojale pomoći nezaposlenim radnicima u prethodno opisanoj priči o čeličanicama... iako nisu razumjeli zbog čega radnici ne prihvaćaju prekvalifikacije nisu mislili da bi umjetnost - na bilo koji način - mogla

Metafore su odlični instrumenti kojima se mogu objasniti kompleksne situacije, paradigme ili okviri.

pomoći u navedenoj situaciji zato što sami nisu imali iskustva s kreativnim procesima. Kako nikada nisu bili „proizvođači“ nisu bili u stanju prepoznati prave razloge.

Isto se događalo i u društvenim institucijama. Nakon početnih intervencija, te nakon što su promjene počele uzimati maha, upitala sam polaznike: „Recite mi što vam drugi ljudi govore o promjenama u organizaciji? Koju metaforu koriste?“ Odgovorila mi je jedna žena, afro-amerikanka iz New Jerseya koja se nikada nije libila kazati što joj je na umu: „Pa... stalno govore da se osjećaju poput putnika na putovanju u nepoznatoj zemlji“. Potom sam je opet upitala: „Znamo li što putniku treba kada putuje u stranu zemlju na odmor?“

Tako smo *pomoću metafore* došli do usmjerenja za daljnje promjene. Ubrzo smo dizajnirali poseban priručnik - svojevrsni vodič - te smo o sebi počeli razmišljati kao o „putničkim agentima“, a ne kao o „agentima promjena“ kako se to stručne kaže u terminologiji poslovnog savjetništva. Rezultati su bili iznenađujući: nakon šest mjeseci organizacija je prihvatila inovativni program, a otpori su polako jenjavali da bi na kraju posve nestali pa je program uspješno proveden.

Na kraju moram kazati kako ne mogu objasniti teoretske postavke iznesenih priča, unatoč tome što sam itekako svjesna da se u njima kriju neki važni pokretači organizacijskog razvoja. Možda ćete mi vi pomoći da ih postavimo na znanstvene temelje.

Ron Heifetz: Umjesto da analiziram vaše priče radije ću ih koristiti. Doista su inspirativne. Hvala Jean.

Bill Torbert: Metafore su odlični instrumenti kojima se mogu objasniti kompleksne situacije, paradigme ili okviri. Ako se ispravno koriste, doista mogu potaknuti snažno iskustvo otvaranja. Na početku suradnje s novim klijentom obično upitam ljude o tome što ih najviše smeta, što ih najviše brine. Zatim ih pitam o tome što bi željeli promijeniti. Nakon toga pažljivo slušam odgovore kako bih *osvijestio skrivene strukture i obrasce* koje upravljaju ponašanjem u organizaciji. Stoga mogu kazati kako ljudi redom imaju spremne odgovore na moja pitanja. Osim toga, uobičajeno nailazim na visok stupanj konsenzusa tako da u implementaciji promjena uvijek krećem s onim što su detektirali sami djelatnici.

Potom ih pitam što bi željeli zadržati, što je dobro u organizaciji te što se ni po koju cijenu ne bi trebalo mijenjati. Ne trebam posebno naglasiti da i oko ovih odgovora nailazim na popriličan konsezus koji, jednom kad se osvijesti i jasno artikulira, postaje katalizator daljnjih promjena. Upravo zbog toga je *osvijestavanje ključne metafore* toliko važno. Po samoj prirodi riječ je o umjetničkom aspektu jer se zapravo radi o traganju za jedinstvenim obilježjem kompleksnih međudnosa i zbivanja koje vrijedi u svako vrijeme i na svakome mjestu.

Ipek Kursat: Priče koje ste upravo ispričali podsjećaju me na specifičnu paradigmu

liderstva nastalu u drevnim starosjedilačkim kulturama koja bi nam mogla osigurati drugačiji okvir za razumijevanje pitanja kojima se bavimo na ovom dijalogu. Riječ je o zajednicama koje se još nazivaju “tihim kulturama” (engl. *silent cultures*) koje moć vezuje uz tišinu jer vjeruju da se bogata višedimenzionalna komunikacija najbolje odvija upravo u tišini. Lideri takvih zajednica u plemenskom vijeću sjede u krugu ne govoreći ništa. Pa ipak, njihova je prisutnost vrlo aktivna jer znaju kako upotrijebiti tišinu. Kada na kraju konačno progovore, nastoje artikulirati izvirući konsenzus zajednice.

Martina Luthera Kinga možemo smatrati učinkovitim liderom prije svega zato što se nije oslanjao na svoju viziju već je veoma spretno artikulirao *zajedničku viziju nacije* spajajući se s vibracijama trenutka, osjećajima ljudi i prevladavajućim kulturalnim vrijednostima društva u cjelini. Riječ je, dakle, o drugačijem okviru liderstva prema kojem na lidere treba gledati kao na “prazne posude” koje primaju informacije i signale iz zajednice, potom o njima raspravljaju te ih na kraju kao glasnogovornici u vidu stavova vraćaju zajednici. *Lider nalikuje leći koja usmjerava difuzne stavove zajednice u jednu točku.*

Sve to vraća me na raniji komentar o liderstvu koje iznad svega predstavlja *učenje i propitivanje*. Moje pitanje glasi: “Što se učiti?” Činjenica je kako sustavi ponekad uče o destruktivnom umjesto o konstruktivnom ponašanju. S druge strane, istina je kako postoje razni oblici transformativnog učenja koje slavi i veliča život i životnost pa kada govorimo o učenju i liderstvu zasigurno mislimo na transformativno učenje. Stoga bismo mogli kazati kako se u starosjedilačkim kulturama liderstvo temelji na “praznini” lidera te na tome da se u lideru ukrštavaju silnice afirmativnih znanja i pristupa koje su generacijama evoluirale u

zajednici. Respekt prema tradiciji zasigurno postoji, ali se pomno pazi da tradicija ne postane kočničarom napretka.

Joyce Fletcher: Htjela bih se vratiti na Ronovu ideju o brkanju liderstva sa znanjem i stručnošću. Je li moguće biti pravi ekspert svjesno odbacujući vlastitu ekspertizu? Prema mojem mišljenju, upravo je o tome riječ s liderstvom! Razgovarati o “su-stvaranju” i “međuvisnosti” bez odgovarajućih vještina neće nas daleko odvesti. Jednostavno moramo razumjeti što znači *okupljati i izgrađivati* zajednicu u kojoj će ljudi jedni od drugih učiti. U tom kontekstu volim koristiti termin koji je spontano nastao na jednoj radionici: *fluidna stručnost*. Ako ste dio zajednice koja uči i koja ima sva obilježja “fluidne stručnosti” tada niste osoba koja samo sjedi u tišini i prepušta se primanju informacija koje dolaze tko zna od kuda. Riječ je o nečem drugom, o dvosmjernoj aktivnosti: *vi znate kada svoja stručna znanja možete i trebate prenijeti na druge kao što također znate kada se trebate odreći vlastite ekspertize*. Kada je opisana razmjena posve fluidna, kada je omogućen slobodan protok znanja, tada stvaramo povezanost u zajednici odnosno prakticiramo liderstvo. Tako ja razmišljam o stručnosti. Je li moguće biti stručnjak odustajanjem od vlastite stručnosti?

Lider nalikuje leći koja
usmjerava difuzne stavove
zajednice u jednu točku.

Sim Sitkin: Dopustite i meni da ispričam jednu apstraktnu priču. U promišljanjima o tome kako opisati liderstvo često se fokusiramo na pojedince u određenim situacijama, a ne na same situacije. Nedavno sam pročitao jednu znanstvenu studiju koja piše upravo o tome; kako uobičajeno ne pratimo situaciju već involvirane osobe. Sve u svemu, poanta studije ogleda se u tome da bismo morali osvijestiti sve interakcije i zbivanja u određenoj zajednici ili situaciji, a ne da se usredotočujemo isključivo na istaknute protagoniste ili pojedince. Kada bi naše znanje bilo utemeljeno na aktivnostima i dubljem, konzistentnijem znanju o situaciji tijekom određenog vremena, tada bismo doista mogli sagledati istinsko liderstvo u toj situaciji, a ne samo osobnost lidera-pojedinca.

Što se tiče uloge vrijednosti u liderstvu, jednim dijelom snažno podržavam objašnjenje koje je prethodno naveo Ron. Međutim, jedan dio tog pojašnjenja mogao bi nas odvesti u neželjenom smjeru s kojim se ne slažem. Naime, ideju o tome da je liderstvo vrijednosno neutralno - tko god da ju je smislio - smatram pomalo smiješnom. *Liderstvo je duboko ukorijenjeno u vrijednostima.* Liderstvo izvire iz vrijednosti. Pa ipak, ne slažem se idejom kako bi liderstvo trebalo

promovirati moje (ili bilo čije) vrijednosti kako bismo ga zvali liderstvom. Istina, uopće mi nije svejedno kada se osobe koje smatram učinkovitim liderima zalažu za drugačije vrijednosti od mojih. Štoviše, vrlo se uznemirim. No, to nužno ne podrazumijeva da ja - ili bilo tko drugi - imam pravo osporavati njihovo liderstvo. Iako se kao osoba i stručnjak mogu zdušno suprotstavljati njihovim vrijednostima, na koncu oni ipak ostaju lideri. Točka. Mislim da bih se trebao zabrinuti kada bih pomislio da su lideri samo one osobe s kojima se *a priori* slažem. Uzmimo, primjerice, da sam u duši rasist o kojem smo prethodno govorili. Zašto bih uopće slušao o čemu govorite? Promišljati o liderstvu kao o vrijednosno neutralnoj kategoriji veoma je opasno. S druge strane, pretpostaviti da je istinsko liderstvo samo ono koje je vrijednosno usklađeno sa mnom znači da ja *a priori* podrazumijevam da su moje vrijednosti ispravne te da su vrijednosti drugih ljudi pogrešne. Pod utjecajem takvog uvjerenja uobičajeno ću emotivno i gorljivo djelovati što ne znači da sam na bilo koji način u pravu.

Ron Heifetz: Iako nisam etičar, smatram da postoji način da se različite vrijednosti kvalitetno strukturiraju. Uzmimo, primjerice, vrijednosti o kojima smo govorili - učenje i propitivanje - u smislu propitivanja kauzalnih odnosa nečijeg iskustva. Koji je razlog tome da određena osoba njeguje rasističke ideje? Postoje li u životu takve osobe neka neugodna iskustva koja pokušava riješiti rasističkim stavovima? Možda rasizam predstavlja tek pogrešno usmjerenje pa bi neko drugo rješenje osobi osiguralo sretniji život? Pažljivo ću saslušati što mi imate za reći kako bih identificirao unutar-nja proturječja vaših vrijednosti. Upitat ću vas: “Zalazete li se za slobodu i jednakost kao pravi Amerikanac, ili doista mislite da treba nametati superiornost bijelaca?”

Ideju o tome da je liderstvo vrijednosno neutralno smatram pomalo smiješnom. Liderstvo je duboko ukorijenjeno u vrijednostima. Liderstvo izvire iz vrijednosti.

Ta unutarnja kontradikcija - jednom kad se identificira - uobičajeno stvara kreativnu tenziju koja potom uobičajeno potiče učenje. Između ostalog, liderstvo se odnosi na identificiranje unutarnjih proturječja i poticanje ljudi da se suoče s pitanjem: "Kojim vrijednostima doista težim?" Važno je potaknuti ljude na razmišljanje o tome što je doista bitno u njihovoj prošlosti, koje tradicionalne vrijednosti žele i dalje negovati, a koje bi trebali napustiti. Riječ je o normativnom pristupu liderstvu koje se razlikuje od toga da nekome kažete koje bi vrijednosti trebao zastupati.

Sim Sitkin: Slušajući ovaj dijalog, zaključio sam da se od mene očekuje da primijenim dvostruki ili trostruki krug učenja iako se ipak čini kako danas koristimo isključivo jednostruki krug. Osjećam da energija nije uravnotežena. Jer, ako ste u pravu, to će mi mnogo pomoći u razvoju. Međutim, možda ste ipak u krivu. Jednako je vjerojatno da ste u krivu koliko je vjerojatno da ste u pravu. Iako se naizgled čini da bismo se mogli dogovoriti oko vrijednosti, brine me što mnogo više vjerujemo sebi nego drugima pa smo zbog toga skloniji očekivati od drugih da se otvore prema *našim vrijednostima* nego što smo se sami skloni otvoriti tuđim vrijednostima.

Ron Heifetz: Osoba koja traži otvorenost od sugovornika mora biti spremna da će sugovornici propitivati njegova/njezina stajališta, dijagnoze, strategije, taktike te na koncu i vrijednosti. Međutim, rekao bih kako se cijelo područje normativnog istraživanja liderstva zanemaruje i gura pod tepih upravo zbog razloga koje si naveo. Ne želimo postati kulturološki imperijalisti. Vratimo li se na ranije usporedbe liderstva s pukom "prodajom" inspiracije i motivacije radi stjecanja moći i autoriteta, onda mislim da smo na pogrešnom putu.

Liderstvo se odnosi na identificiranje unutarnjih proturječja i poticanje ljudi da se suoče s pitanjem: Kojim vrijednostima doista težim?

Bill Torbert: Tri su temeljna pristupa ljudskoj egzistenciji. Prvi pristup kaže: "Ja sam u pravu. Tako dugo dok budem činio ono što mislim dobro se osjećam." Drugi pristup tvrdi: "Imam svoj stav. Nitko nema pravo govoriti ništa protiv mojeg stava." Treći pristup kaže: "I dalje ću pomno pratiti kontradikcije mojeg sustava mišljenja.

Otvoren sam za transformaciju te želim postojati u stanju kontinuiranog dijaloga s okolinom radi toga što je propitivanje nužno za transformaciju." Osobno se zalažem za treći pristup. Iako se naizgled čini teškim, dugoročno gledano jedini donosi željene razvojne rezultate.

Čovjek iz publike: Vjerujem da je liderstvo usko povezano s vrijednostima te da se odnosi na pomaganje zajednici kako bi se identificirali putovi koji konvergiraju istini. No, sve to skupa uopće nije jednostavno jer, na koncu, *što je uopće istina?* O kojim je različitim percepcijama riječ? S druge strane, postoje neke stvari oko kojih se jednostavno složiti da nisu istina.

Mogu se javiti znatne razlike u percepcijama različitih ljudi u različita vremena. Dakle, uvijek će biti rasprava, ali krajnji je

izbor važan. Pogledajmo što se dogodilo s Jugoslavijom, neke užasne laži ubačene su u te zajednice. Svi smo zgranuti količinom patnje, užasa i uništenja koje je očigledno svima, uključujući ljude koji su sada žrtve tih laži. Zbog toga mi se čini kako je ideja o vrijednostima vrlo intrigantna. Promišljat ću o tome na koji način lider kanalizira vrijednosti.

John Carroll: Razumijevanje liderstva - individualno i kolektivno - usko je povezano s našim poimanjem svijeta kao cjeline. U promišljanjima o fenomenu liderstva, koje neizbježno proizlazi iz naših osobnih uvjerenja, otkrili smo mnogo intrigantnih sadržaja. Započeli smo se osobno propitivati, otkrivati što nam je važno, do čega nam je doista stalo i što ćemo nastaviti proučavati.

Translated and reprinted by permission of SoL - *Society for Organizational Learning*. This article was originally published under the English title *A Conversation on Leadership* by Peter Senge, Ronald A. Heifetz, Bill Torbert in *Reflections* magazine, Summer 2005. Copyright ©2015. by SoL - *Society for Organizational Learning*, all rights reserved.



Peter M. Senge, profesor na MIT *Sloan School of Management*, predsjednik SoL-a: *The Society for Organizational Learning*, autor kapitalnog djela *Peta disciplina*, osoba koju stručna javnost drži "jednim od petorice najutjecajnijih ljudi u povijesti menadžmenta".



Ronald A. Heifetz, predavač i direktor *Center for Public Leadership* na Harvard Business Schoolu i poslovni savjetnik velikog međunarodnog iskustva. Njegova knjiga *Leadership Without Easy Answers* nedavno je doživjela 12. izdanje. Druga knjiga, izdana u koautorstvu sa Martyjem Linskyjem *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading* postala je bestseller.



William R. Torbert, doktor znanosti, direktor *Organizational Transformation Doctoral Programme* na Sveučilištu Boston, poslovni savjetnik koji godinama surađuje s brojnim kompanijama s liste *Fortune 500* i publicist, koautor teksta *Seven Transformations of Leadership* koji je uvršten na popis "10 najboljih članaka" izdavača *Harvard Business School Publishing*. Osnivač je i predsjednik *Action Inquiry Associates*.

Razumijete li?

Ljude i međuljudske **odnose**



vaše i njihove...

... odluke?

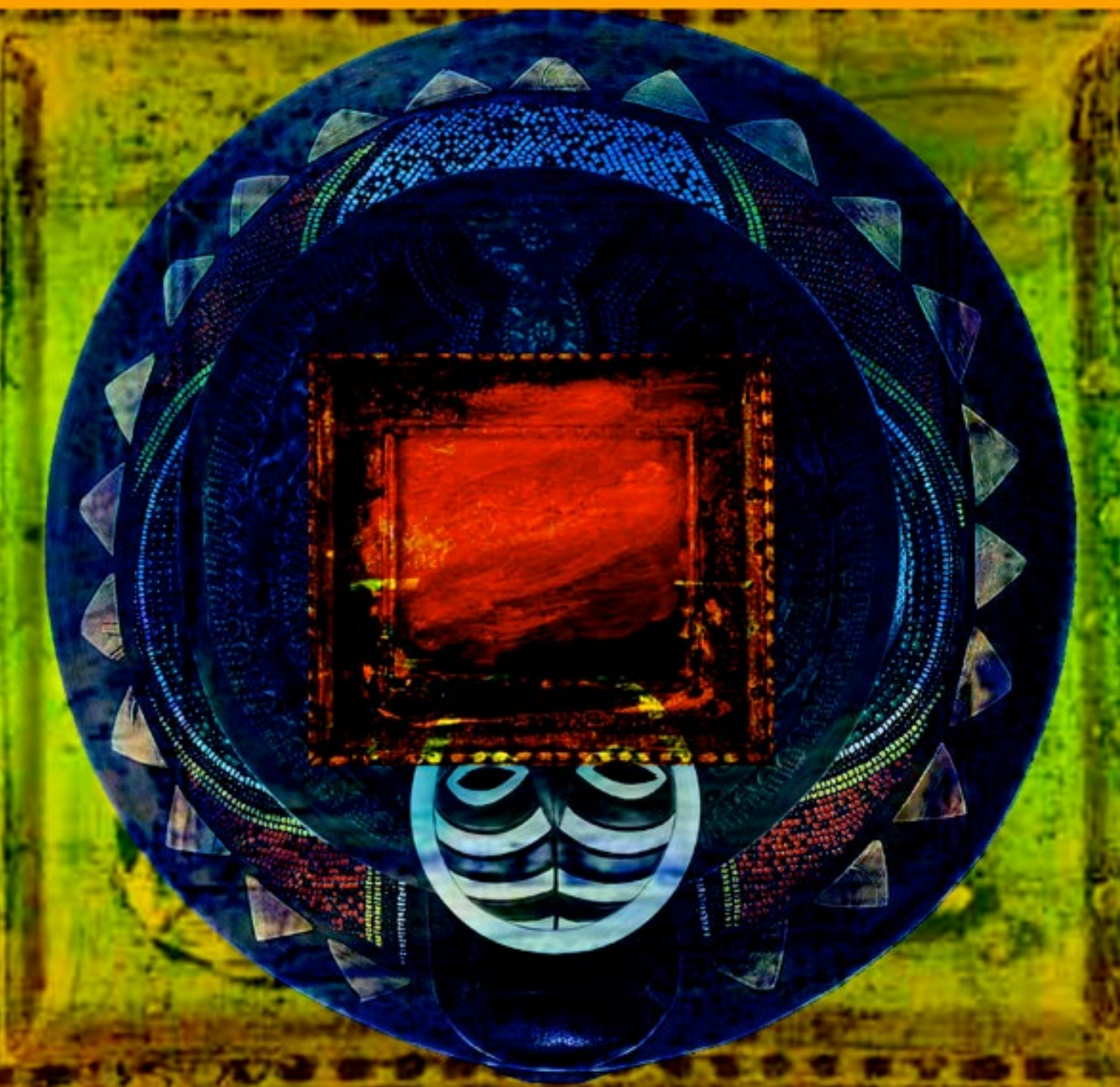
... stavove?

... ponašanje?

... motivaciju?

Međunarodni SDI® certifikat

Kroz SDI® certifikacijski proces ovladajte sa osam alata **koji vam pomažu imati jasniju sliku** odnosa ili osobnosti.



Vrijednosti u liderstvu

Ronald Heifetz

U srijedu 29. travnja 1992. godine Los Angeles je eksplodirao u najstrašnijim i najdestruktivnijim urbanim nemirima stoljeća u Americi koji su započeli nakon što su vlasti oslobodile četiri bijela policajca optužena za premlaćivanje Rodneyja Kinga - predstavnika crnačke manjine - unatoč tome što je nemili događaj zabilježen kamerom amatera, te unatoč tome što je snimka objavljena na svim nacionalnim medijima. Crnačko stanovništvo žestoko je reagiralo: u šestodnevnom nemirima nakon oslobođenja policajaca dogodila su brojna razaranja, pljačke, požari i ubijanja, pa je cjelokupna situacija bolno podsjećala na nemire iz 1960-ih godina. U nastojanju da uspostave red na ulicama u grad su stizale tisuće saveznih vojnika. Međutim, prije negoli su uspjeli intervenirati na ulicama je poginulo pedeset dvoje ljudi, stotine su ranjene, a štete su procijenjene na više od milijardu dolara.

Dva dana nakon uspostave kakvog-takvog mira, naciji se obratio predsjednik George Bush. U govoru je osudio nasilje te se potom usmjerio na neposredne uzroke nemilih događaja uz obećanje da će osobno pokrenuti dodatnu federalnu istragu kako

bi se kaznili eventualni krivci koji su fizički maltretirali Kinga. Pritom ni riječi nije rekao o dubokim problemima u korijenima nemira: *rasizmu i rastućem jaz između bogatih i siromašnih* koji uništava američko društvo. Predsjednik Bush nije iskoristio priliku da

autoritetom predsjedničkog položaja mobilizira društvene snage i usmjeri ih na rješavanju daleko važnijih problema nego li su bili sami nemiri.

U to vrijeme slučajno sam boravio u Washingtonu gdje sam obavljao neke poslove za vladu. Razmišljajući o događajima, kontinuirano su mi se nametala tri pitanja:

1. Ponaša li se predsjednik Bush kao pravi lider?
2. Kako i prema kojim kriterijima ocijeniti njegove reakcije na događaje?
3. Je li njegov fokus bio preuzak kada se odlučio baviti posljedicama, a ne uzrocima ili je to bila tek nužna kratkoročna taktika u strategiji rješavanja širih i dubljih problema?

Prvi dio

Tekst u vašim rukama rezultat je desetogodišnjeg istraživanja i podučavanja na Sveučilištu Harvard, *John Kennedy School of Government*. U tekstu pokušavam odgovoriti na prethodno postavljena pitanja o liderstvu, autoritetu i izazovima s kojima smo suočeni u rješavanju kompleksnih problema.

Danas je *kriza liderstva* prisutna u mnogim područjima javnog i privatnog života. Pa ipak, kontinuirano zanemarujemo i pogrešno interpretiramo samu prirodu te

krize uobičajeno optužujući političare i poslovne lidere za sve probleme s kojima se susrećemo. Štoviše, često ih koristimo kao žrtvenu janjad. Međutim, iako ljudi na vlasti nažalost nisu izvor rješenja, zasigurno ih ne možemo smatrati izvorom svih naših problema: svaljivanje krivnje na sustav vlasti - bilo političke bilo organizacijske - tek je (pre)jednostavno objašnjenje svih naših nepravilnosti. "Maknite lupeže! Oni su krivi za naše probleme!"

Pa ipak, stvarnost nije tako jednostavna. Gospodarska, društvena i ekološka kriza koju proživljavamo širom svijeta ima mnogo dublje korijene, prije svega u ogromnoj međupovezanosti različitih te u kaotičnosti i nekontrolabilnosti ekonomskih i političkih zbivanja. Iako pomanjkanje istinskog liderstva ne pomaže izlasku iz krize, ono je rijetko kada njezin pravi uzrok.

Osim toga potrebno je reći kako se u krizi (pre)često okrećemo pogrešnoj vrsti liderstva. Ljudi tada uobičajeno zazivaju pojedince koji "iz rukava" vade spremne odgovore, osobe koje su navodno čvrste u

Kriza liderstva prisutna je u mnogim područjima javnog i privatnog života. Pa ipak, kontinuirano zanemarujemo i pogrešno interpretiramo samu prirodu te krize uobičajeno optužujući političare i poslovne lidere za sve probleme s kojima se susrećemo.

odlučivanju, snažne, s jasnim planovima za našu (bolju) budućnost - ukratko, okrećemo se ljudima koji u vlastitom nevjerojatnom neznanju i nerazumijevanju stvarnosti naše kompleksne probleme čine prividno jednostavnima.

Međutim, problemi poput nemira u Los Angelesu sve su samo ne jednostavni. Umjesto da kontinuirano tražimo super heroje i razne spasitelje, trebali bismo se okrenuti liderima koji će nas naučiti da se suočimo s problemima koji nemaju jednostavna bezbolna rješenja – s problemima koji zahtijevaju *učenje* kako bi se pronašla inovativna rješenja.

Na kompleksne probleme koje spominjem nailazimo svugdje oko nas:

- nekonkurentno gospodarstvo,
- ovisnost o opijatima,
- siromaštvo,
- nekvalitetno obrazovanje,
- zdravlje pred kolapsom,
- ekološke katastrofe,
- etnički sukobi,
- proračunski deficit,
- ekonomske krize,
- nekonstruktivni međunarodni odnosi.

Kako bismo se uspješno nosili s ovim i drugim sličnim izazovima mnogo manje nam trebaju lideri s gotovim odgovorima koji se nameću “odozgo prema dolje”, a mnogo više da kao ljudi koji tvore sustave u krizi promijenimo vlastite stavove, ponašanje i vrijednosne sustave. Umjesto neprimjerenih očekivanja od institucija vlasti i ljudi na položaju, ono što nam doista treba jesu drugačije ideje o liderstvu i novi društveni dogovori koji pospješuju adaptivne sposobnosti zajednice. Dakle, hitno moramo promijeniti način sagledavanja građanskog života i revitalizirati smisao građanske participacije.

Nažalost, prečesto se okrećemo ljudima koji u vlastitom nevjerojatnom neznanju i nerazumijevanju stvarnosti naše kompleksne probleme čine prividno jednostavnima.

U ovom tekstu govori se upravo o tim izazovima. Kako bih čitatelje lakše uveo u problematiku, smatram da prvo treba predstaviti sebe, obrazovanje i iskustvo koje sam stekao te resurse i osobna ograničenja koje unosim u ovu studiju. Za sebe mogu kazati da sam psihijatar, muzičar i predavač na katedri javne politike pri *Kennedy School of Government* gdje sam i voditelj *Leadership Education Projecta*. Kao liječnik, za života sam prihvatio neke specifične koncepte i uvjerenja. Primjerice, uvjerenje da je teško razumjeti kompleksne sustave kao što je, primjerice, u medicini teško predvidjeti kako će tijelo reagirati u slučaju ugroze obrambenih sustava kada ga bolest napadne.

Većina stručnjaka na određenom području nosi u sebi razne predrasude o problematici funkcioniranja tog područja. Automehaničari, menadžeri ili stručnjaci za prostorno planiranje sustavno razmišljaju o problemima fokusirajući se na interakcije pojedinih komponenti automobila, poslovnih aktivnosti ili funkcioniranja grada. Potom uobičajeno interveniraju u nekom dijelu sustava koji je udaljen od mjesta na kojem se javljaju simptomi. Primjerice, ako automobil ujutro ne pali, mehaničar neće problem tražiti u ključu ili sklopu za startanje, već će

Suočavanje je u mnogim situacijama kritični element prilagodbe.

se radije usmjeriti na udaljene komponente kao što su akumulator, elektro-pokretač ili razvodna kapa. Kada su se građani Los Angelesa pobunili zbog nepravedne odluke suda koji nije kaznio fizičke nasrtaje na Rodneyja Kinga, glavni problem nije bio u brutalnosti optuženih policajaca već se prave korijene nasilja trebalo tražiti u nezaposlenosti, siromaštvu i nejednakosti crnačkog stanovništva.

Drugu predrasudu vučem iz biologije, a ogleda se u prevladavajućem mišljenju da je ljudsko ponašanje uglavnom rezultat prilagodbe okolnostima. Prema toj koncepciji reakcija organizma na stres - bez obzira na to je li riječ o stresu izazvanom klimom, konkurencijom, prehranom, seksualnim problemima ili odgojem - zapravo je prilagodba razvijena evolucijom. Biološke prilagodbe često su transformativne prirode radi toga što novim vrstama omogućuju opstanak u promjenjivom okruženju. Vjerojatno najupečatljiviji primjer navedenog pronalazimo u evolutivnom razvoju ljudskih ruku koji je potom izazvao cijeli niz adaptivnih kvantnih skokova - od uspravnog položaja tijela do intenzivnog razvoja ljudskog mozga - koji nam je kasnije omogućio da umom i rukama mijenjamo svijet.

Kada kažem „društvena prilagodba“ tada mislim na razvoj organizacijskih i kulturoloških kapaciteta pomoću kojih uspješno odgovaramo na zahtjeve okruženja sukladno našim vrijednostima i svrsi. A kada oko određenih vrijednosti i svrhe dođe do konflikta - što se veoma često događa - pojašnjavanje i integracija suprotstavljenih vrijednosti predstavljaju samu prilagodbu na djelu.

Isto kao i u biologiji, društvene prilagodbe na ljestvici intenziteta kreću se od manjih do velikih, transformativnih promjena. Pritom pod prilagodbom ne mislim na prihvaćanje *statusa quo* ili na prepuštanje nekim novim, lošim okolnostima te na izbjegavanje proaktivnog djelovanja. Kada se predsjednik Bush prvi put sastao s članovima užeg kabineta nakon iračke invazije na Kuvajt, Nicholas Brady, ministar financija, prezentirao je kratkoročnu, srednjoročnu i dugoročnu strategiju ponašanja u uvjetima visokih cijena nafte ukoliko Irak ostane u Kuvajtu. Međutim, predsjednik Bush snažno se usprotivio “prilagoditi” se invaziji. Namjerno je rekao kako se on ne namjerava „prilagođavati“ novim okolnostima, čime je želio pokazati svoj stav prema novonastaloj političkoj situaciji pa upotreba ovog termina u ovom kontekstu doista ima smisla. Međutim, termin “prilagodba” u ovom tekstu koristim u drugačijem smislu. Pod pojmom “prilagođavanja” ne mislim samo na *suočavanje*, iako je ono u mnogim situacijama kritični element prilagodbe.

Koordinirano djelovanje mnogih zemalja i Ujedinjenih naroda kako bi se pronašlo rješenje za krizu izazvanu invazijom na Kuvajt odličan je primjer *adaptivnih aktivnosti*. Napuštanje starih mitova o Bliskom istoku, stvaranje novih međunarodnih saveza, jačanje institucije Ujedinjenih naroda te okupljanje brojnih subjekata međunarodne

zajednice zahtijevalo je pojašnjavaње vrijednosti te mijenjanje stavova, uvjerenja i ponašanja. Primjerice, novi svjetski poređak koji bi od svih nacija tražio da nauče kako učinkovitije živjeti zajedno na istom planetu - ako ga ikad ostvarimo - predstavljao bi izvanredan primjer društvene prilagodbe. Dakle, *istinska adaptacija pored aspiracija zahtijeva implementaciju.*

Treća predrasuda koju nosim u sebi odnosi se na autoritete koje promatram prvenstveno s aspekta *služenja*. Moj zadatak kao liječnika ogleda se u tome da pomazem ljudima riješiti probleme u domeni moje stručne ekspertize. Zbog toga imam autoritet: ljudi mi vjeruju jer imam znanje i iskustvo pa se radi toga može kazati kako *autoritet podrazumijeva povjerenje*. Pojave li se neke problematične situacije izvan opsega moje ekspertize i autoriteta, moguće je da će se i osnove povjerenja mijenjati.

Orijentacija služenju podrazumijeva nadalje istovremenu primjenu praktičnog i preskriptivnog pristupa. Pod pojmom „praktično“ mislim na primjenu teorije i istraživanja u rješavanju svakodnevnih problema. Pod pojmom „preskriptivno“ podrazumijevam savjetovanje, ali ne samo na temelju iskaza pacijenta o boljkama koje ga muče nego i vlastitu interpretaciju zasnovanu na stručnom znanju i iskustvu. Problemi se, naime, često prezentiraju *dvosmisleno* i *nejasno*. Pritužbe pacijenata interpretiram kao simptome biološkog stresa te kao indikatore psihološke i društvene neravnoteže u kojoj se pacijent našao. Upravo radi toga u analizu uvijek uključujem informacije o okruženju u kojem pacijent živi i radi.

Slično tome, izvan područja medicine pritužbe predsjednika tvrtke o tome kako je izgubio autoritet smatram samo *simptomom* nekog dubljeg problema u organizaciji.

Možda je utjecaj predsjednika oslabio jer je najavio nepopularne mjere zbog kojih su se ljudi okrenuli protiv njega? Gledano sa stanovišta medicine, jasno je kako se pacijenta ne može savjetovati isključivo na temelju iskaza o početnim simptomima. Profesionalni pristup zahtijeva analizu problema u kontekstu šireg sustava, a to važi i za druga znanstveno-stručna područja.

Iako se navedeno čini logičnim, implikacije pristupa nisu jednostavno dokučive. Mnogi konzultanti i teoretičari liderstva misle da su obavili zadatak savjetujući menadžere ili političare o tome kako steći više moći - ako su to bila očekivanja klijenta. U nekim slučajevima možda će imati pravo. Pa ipak, dati nekome ono što misli da mu treba često nije dovoljno. Savjetnik bi trebao interpretirati želje menadžera u kontekstu izazova s kojima je organizacija suočena jer mu samo tako može pomoći u dubljem sagledavanju i razumijevanju sustavnih problema. Tek nakon toga može razumjeti što mu doista treba.

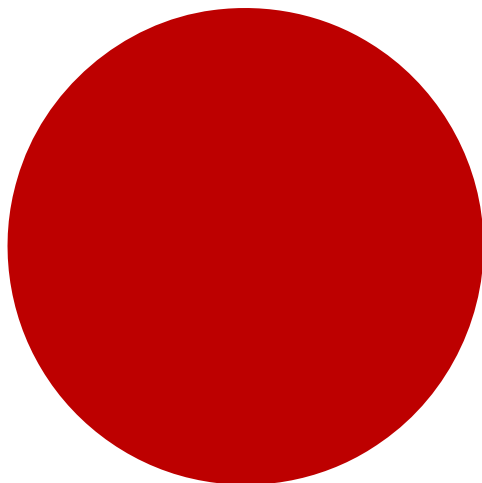
U opisanom slučaju menadžeru će vjerojatno biti mnogo korisnije da se pozabavi suštinskim problemima organizacije koji se dugo izbjegavaju, nego razmišljati o tome

Pritužbe predsjednika tvrtke o tome kako je izgubio autoritet smatram samo simptomom nekog dubljeg problema u organizaciji.



ISOD

INTEGRAL SCHOOL OF
ORGANIZATION DEVELOPMENT



Integralni studij meditacije

Cjeloviti razvoj pomnosti i vrlina uma putem meditativne prakse

www.integraldev.org



kako vratiti poljuljani autoritet. Naime, nakon što razotkrije pravo stanje i prave probleme, vjerojatno će usmjeriti sve snage i resurse na njihovo rješavanje umjesto da se bavi stjecanjem moći. Možda će se otkriti da je stvar u tome što se problem još uvijek „kuha“ pa sada nije vrijeme da mu se bilo tko posveti. Gubitak autoriteta također može ukazivati na to da problem zahtijeva primjenu drugačije taktike.

Kao psihijatar, došao sam do zaključka da su *mnogi adaptivni komunikacijski procesi nesvjesne prirode*. Vrlo rijetko će vam ljudi reći što stvarno misle o nečemu ili kako doista razumiju stvari: u najboljem slučaju objasniti će vam zašto su nešto učinili tako kako su učinili. Osim toga, mnoge poteškoće u ostvarivanju napretka proizlaze iz neusklađenih i neriješenih konflikata te unutarnjih sukoba oko vrijednosti, uvjerenja i navika. U sustavu se uobičajeno javljaju i obrambeni mehanizmi koje zaslužuju posebnu pažnju i respekt.

Vjerujem da se ljudi u organizacijama doista trude identificirati probleme i tražiti njihova rješenja dajući sve od sebe u okviru vlastitih adaptivnih kapaciteta i obilježja društvenog sustava u kojem djeluju. Vjerujem da nastoje učinkovito raditi na stvarnim problemima, iako se naizgled čini da ih izbjegavaju. Njihovo ponašanje odraz je želje za prilagodbom. Posljedično tome, pokušavam intervenirati u njihov život i društveni sustav kako bih im pomogao da bolje razumiju vlastito ponašanje i osnaže vlastite adaptivne kapacitete - u smislu kvalitetnijeg pojašnjavanja vrijednosti i napredovanja u rješavanju problema koji su određeni tim vrijednostima.

Konačno, u psihijatriji prevladavaju neka uvriježena mišljenja o tome kako se ljudi prilagođavaju. Vjeruje se da se pacijenti

Mnoge poteškoće u ostvarivanju napretka proizlaze iz neusklađenih i neriješenih konflikata te unutarnjih sukoba oko vrijednosti, uvjerenja i navika.

bolje prilagođavaju izazovima - u skladu sa svojom svrhom i vrijednostima - ako ih se suoči s bolnim situacijama te da tada brže razvijaju nove stavove i ponašanje. U takvim okolnostima navodno brzo nauče razlikovati stvarnost od mašte, rješavati unutarnje konflikte i postavljati se prema zahtjevnim događajima. Uče živjeti s okolnostima koje ne mogu promijeniti te o tome kako preuzeti odgovornost za ono što mogu promijeniti čime osnažuju vlastite sposobnosti reflektiranja, povećavaju stupanj tolerancije na frustraciju, bolje razumiju vlastite slabosti te povećavaju opće sposobnosti prilagodbe na buduće izazove.

Teoretičari i stručnjaci koji se bave oblikovanjem javnih politika također funkcioniraju na sličnim uvriježenim stavovima. Pomažu raznim zajednicama analizirajući i interpretirajući probleme, prave distinkciju između uzroka i posljedica, činjenica i fikcije te nastoje formulirati i ponuditi moguća rješenja. I oni smatraju da je hvatanje u koštac s problemima bolje nego „gurati ih pod tepih“. Stoga ne čudi što se žale na otpore kada nakon prikupljenih informacija i analiza ponude bolna rješenja za kompleksne probleme.

Muzika nas poučava da je
disonanca integralni dio harmonije:
ako u glazbi nema konflikata i
napetosti tada nema dinamike.

Kao muzičar, u proučavanje liderstva unosim neke metafore iz glazbe. Primjerice, muzika nas poučava da je *disonanca integralni dio harmonije*: ako u glazbi nema konflikata i napetosti tada nema dinamike. Bilo da je riječ o kompozitorima ili glazbenicima koji improviziraju disonanca je neizbježna komponenta vrhunske izvedbe koja plijeni pažnju publike sve do konačnog razrješenja.

Muzika nas također uči razlikovati različite varijante tišine u stanci: nemirne, nabijene energijom, dosadne, umirujuće i uzvišene. Intervali tišine stvaraju trenutke nakon kojih dolazi nešto novo; stankom se održava napetost publike ili naglašava važnost određene fraze kako bi se osnažila poruka.

Muziciranje se odvija u odnosu strukture i publike gdje strukturalna ograničenja predstavljaju gradivnu konstrukciju za kreativnost. Platon je to opisao ovim riječima: „...u nedostatku oprečnih utisaka ništa nas ne potiče na razmišljanje.” Stvaranje nastaje u odnosu prema nečemu ili nekome. Prilikom stvaranja kompozicije muzičar možda nije svjestan publike iako je ona uvijek prisutna - u krajičku njegova uma i polutama dvorane. Upravo zbog toga što o kreativnosti ne razmišljamo kao o

produktu odnosa, uobičajeno nismo svjesni snage publike, odnosno onih kojima se obraćamo. U dvorani s pet tisuća sjedala samo jedna osoba u drugom redu balkona koja ne prestaje razgovarati na mobitel te potom žurno napušta priredbu itekako može utjecati na performanse izvođača. Slično je u politici i u organizacijama; *ljudi pogrešno misle da je lider samostalan te da djeluje neovisno o drugima u sustavu.*

Muzika nas podsjeća na to kako izgleda misliti i učiti iz srca. Podsjeća nas što znači otvoriti se prema emocijama i gledati na emocije kao da su vrijedan resurs, a ne opterećenje. Ujedno nas podsjeća koliko je važna *strpljivost* u pronalaženju implicitnog smisla.

Dok sam bio student u klasi profesora Gregora Piatigorskog, velikog ruskog čeliste, znali bismo svirati ulomke Brahmovih i Šoštakovičevih djela kada bi nam profesor u svirku upao s pričom, u prvi mah sasvim nepovezanim trenutkom. Potom bi se često vraćao na tu priču, a mi isprva nismo razumjeli zašto pobogu to stalno čini. No, s vremenom smo shvatili svrhu: želio nas je potaknuti na razmišljanje, navesti nas da sami otkrijemo poantu.

Kada smo konačno shvatili da moramo dublje uroniti, obično bismo lako otkrili namjere u pozadini i lekciju koja se za nas sprema. Od nas je tražio da sami preuzmemo odgovornost za učenje.

Na temelju navedenih stručnih znanja i stečenog životnog iskustva, posljednjih desetak godina na Harvardu sam predavao redovnim studentima i poslovnim ljudima koji su dolazili iz nižeg, srednjeg i visokog menadžmenta. Nastojao sam oblikovati uspješne programe i seminare o liderstvu i autoritetu kako bih ih pripremio

na odgovorne zadatke i izazove. Osim studenata i biznismena, programe su također polazili brojni lideri različitih razina javnog i neprofitnog sektora iz SAD-a i inozemstva. Među njima su bili i članovi kongresa, državnih agencija, gradonačelnici, predstavnici zakonodavnih tijela, diplomati, sve razine vojnih časnika, strani službenici, novinari, organizatori društvenih zbivanja i čelnici poznatih banaka. Među njima je bilo pravnik, liječnika, ekonomista, diplomata poslovnih škola, učitelja i profesora.

Podučavanje osoba koje su ujedno bili i praktičari liderstva natjeralo me da tražim suptilnu granicu između generalizacija i praktičnih smjernica. Naime, generalizacije i drugi oblici teoretskog znanja potrebni su ako želimo ozbiljno razgovarati o različitim aspektima različitih organizacija i kultura. Smatram kako se ne može predavati jednoj heterogenoj grupi studenata, a da se prethodno ne razmotre generičke ideje. Međutim, s vremenom sam shvatio kako ne mogu ostati samo na tome te da teoriju moram povezati s praksom - praktičari nemaju strpljenja za teorije u kojima nema konkretnih analiza i primjera iz stvarne prakse. Dakle, mogu zaključiti kako su me studenti natjerali na razvoj teoretskih postavki s primjenom u praksi.

Polaznici programa skrenuli su mi pažnju na poteškoće s kojima se susreću u prakticiranju liderstva preusmjerivši svojim inputima moju teoriju na aspekte adaptivnog djelovanja koji u ljudima suočenim s promjenama bude *osjećaje gubitka* - stvarnog ili imaginarnog. Upravo radi njihovih impulsa manje sam se bavio drugim aspektima adaptivnog djelovanja, primjerice, traženjem za novim poduzetničkim prilikama, iskorištavanjem takvih prilika te održavanjem izvrsnosti i kvalitete u uspješnim organizacijama.

Shodno tome, moja perspektiva liderstva uglavnom se bavi dvjema ključnim distinkcijama:

1. tehničkim i adaptivnim problemima,
2. liderstvom i autoritetom.

Prva ukazuje na nužnost drugačijeg pristupa rutinskim/tehničkim problemima te onim problemima koji zahtijevaju inovativni pristup i učenje. Druga distinkcija osigurava okvir za procjenu resursa i razradu strategije liderstva ovisno o tome ima li vođa autoritet ili ga nema. Promatramo li na taj način konkretan primjer nereda u Los Angelesu i liderstvo predsjednika Busha, nameću se pitanja:

1. koji su pravi uzroci nereda u gradu i okolici?
2. koji su to adaptivni problemi ojačali u mjeri da su ljude digli na noge?
3. kojim je resursima predsjednik raspolažao u kriznim trenucima?
4. s kojim je ograničenjima predsjednik bio suočen u izbornoj godini?

Sljedeće je pitanje o tome na koji bi način ljudi bez autoriteta - ili barem sa značajno manje formalnog autoriteta - mogli preuzeti liderstvo, a da pritom ne čekaju na reakciju predsjednika?

Podučavanje osoba koje su ujedno bili i praktičari liderstva natjeralo me da tražim suptilnu granicu između generalizacija i praktičnih smjernica.

Drugi dio

Liderstvo je strastvena aktivnost. Prakticiranje, pa čak i proučavanje liderstva, pobuđuje emocije radi toga što je liderstvo usko povezano s našim vrijednostima. Primjerice, sam pojam liderstva vrijednosno je nabijen. Kada se žalimo da u organizacijama i politici „nema liderstva“ očigledno prizivamo neki poželjni fenomen, nešto što se cijeni. Ako vas netko upita: „Biste li radije ostali upamćeni kao lider ili menadžer? Kao sljedbenik ili lider?“ odgovor će obično biti „lider“.

Tumačenje pojma liderstva odražava sliku o nama i o našim moralnim načelima. Pa ipak, razgovori o liderstvu vrlo često iza sebe ostavljaju brojne nedoumice.

S jedne strane pojam koristimo za ljude i aktivnosti koji zaslužuju pohvale. U izbornoj godini za predsjednika želimo „istinškog lidera“, a ne „još jednog političara“. Menadžere u tvrtkama i organizacijama hvalimo kada imaju „liderske“ kvalitete, a pod time mislimo na posebnu vrstu hvalevrijednih sposobnosti. Kada se osvrnemo na vanjskopolitičku scenu, pojam lidera

vezujemo uz poznate osobe poput Gorbačova, Walesa, De Klerka ili Mandele - ljude kojima se divimo radi njihovih vrijednosti, hrabrosti, posvećenosti i vještina.

S druge strane inzistiramo na tome da pojam liderstva bude vrijednosno neutralan. Nerijetko za ljude poput Hitlera ili Pabla Escobara, čelnika narkokartela Medellin, kažemo da su „lideri“ iako preziremo njih i njihove vrijednosti vodeći se pritom promišljanjem kako je ipak riječ o osobama koje su prvo stvorile, a potom motivirale svoju sljedbu na realizaciji njihove vizije.

Mediji se također rutinski koriste pojmom „lider“ i „liderstvo“ kako bi opisali osobe s autoritetom te one koji su okupili neku sljedbu. Tako se govori o lideru bande, mafije, organizacije – o osobi kojoj su drugi ljudi predali formalni ili neformalni autoritet – te se pritom ne misli previše o vrijednostima koje ta osoba zagovara. Sve to u poimanje liderstva unosi mnogo nerazumijevanja i oprečnih promišljanja pa se zbog toga mora napraviti nešto u tom smislu; ne možemo, naime, istovremeno imati i jedno i drugo. Možda nam se dopada koristiti riječ liderstvo u vrijednosno neutralnom smislu - naročito u današnje doba znanosti i matematike - jer neutralnost dopušta konzistentno opisivanje različitih pojava i ljudi. Međutim, kada tako činimo, zanemarujemo drugu polovicu sebe i činjenicu da ćemo već sutra zavapiti za pravim liderima koji su nam – u to nema sumnje - nužno potrebni. Dakle, ne možemo govoriti o krizi liderstva, a potom kazati da se radi o vrijednosno neutralnom fenomenu. Navedene kontradikcije u kolektivnom razumijevanju liderstva onemogućuju jasnije sagledavanje i promišljanje o toj temi što

Liderstvo je strastvena aktivnost. Prakticiranje, pa čak i proučavanje liderstva, pobuđuje emocije radi toga što je liderstvo usko povezano s našim vrijednostima.

povratno utječe na kvalitetu liderstva kojem svakodnevno svjedočimo.

Sasvim je razumljivo što se znanstvenici koji se bave istraživanjem „liderstva“ opredjeljuju za vrijednosno neutralnu konotaciju čineći time analitičko promišljanje i empirijsko istraživanje jednostavnijim. Međutim, takav pristup neće im pomoći do dođu do željenih rezultata, isto kao što neće pomoći praktičarima koji djeluju u organizacijama i široj društvenoj zajednici. Rigorozna istraživanja u društvenim znanostima, naime, ne traže ignoriranje vrijednosti već upravo suprotno, jasno isticanje vrijednosti koje su predmet proučavanja. Neke neutralne osnove na kojima bismo mogli graditi teorije o liderstvu jednostavno ne postoje radi toga što je sam pojam liderstva emotivno nabijen što podrazumijeva da u sebi nosi implicitne moralne norme i vrijednosti. Primjerice, izjednačimo li liderstvo s visokim hijerarhijskim položajem ili raspolaganjem velikom moći tada osnažujemo tendenciju da se položaj i moć *a priori* visoko vrednuju. Tada se ne bavimo pukim istraživanjem ili korištenjem moći; tada subliminalno poručujemo kako moć - sama po sebi - u sebi krije intrinzičnu vrijednost.

Prije ili kasnije moramo zauzeti stranu. Kada podučavamo liderstvo, pišemo o njemu ili modeliramo idealnu praksu, neizbježno podržavamo ili propitujemo koncepcije ljudi o njima samima, o njihovoj osobnosti i njihovim ulogama te još i važnije, o njihovim idejama o tome na koji način kompleksni društveni sustavi rješavaju vlastite probleme.

Dvije različite koncepcije liderstva pobuđuju različite reakcije i ponašanje: prva se temelji na ideji da “liderstvo znači utjecati na zajednicu kako bi slijedila liderovu viziju”,

Liderstvo znači utjecati na zajednicu kako bi se suočila sa svojim problemima i uspješno ih rješavala

a druga na ideji da “liderstvo znači utjecati na zajednicu kako bi se suočila sa svojim problemima i uspješno ih rješavala”.

U prvom slučaju, *utjecaj* je ključno obilježje liderskog djelovanja; lider motivira ljude da prihvate njegovu viziju, a sljedbenici pomno prate lidera očekujući od njega pomoć prilikom nošenja s izazovima. Pođe li nešto po krivu, lider snosi odgovornost za neuspjeh. U drugom slučaju, lider mobilizira ljude pomažući im za početak da se suoče sa stvarnošću te da se potom uhvate u koštac s problemima. Liderov uspjeh mjeri se postignutim napretkom u pronalasku pravih rješenja. Pođe li nešto po krivu, podjednaku krivnju snose lider i ljudi u timu/zajednici.

Druga paradigma liderstva - *mobiliziranje ljudi na rješavanju kompleksnih problema* - suština je mojih programa na Sveučilištu Harvard koja se razlikuje od prevladavajuće paradigme uobičajene u našoj kulturi. Primjerice, u prevladavajućem promišljanju o liderstvu obično je riječ o *utjecaju*: lider stoji ispred sljedbenika te s visoka utječe na druge. Navedeno se može primijeniti i na najutjecajnije članove nekog pokreta koji raspoložu malim ili nikakvim formalnim autoritetom

Istinsko liderstvo podrazumijeva viziju kojom lider potiče i mobilizira ljude na ostvarenje misije i ciljeva, a da se pritom ne koristi prisilom.

poput Lecha Walesa ili Ajatolaha Homeinija (prije preuzimanja političke funkcije).

U poslovnom svijetu svjedočimo višegodišnjoj evoluciji koncepcije liderstva koja se s vremenom ipak polako mijenja. Naime, desetljećima se pojam liderstva odnosio na visoko pozicionirane menadžere te na funkcije koje su oni obnašali. U najširem smislu isto je i danas. Pa ipak, u posljednje vrijeme u svijetu biznisa sve se češće ističe *razlika između liderstva i menadžmenta*. Prema novom poimanju, istinsko liderstvo podrazumijeva viziju kojom lider potiče i mobilizira ljude na ostvarenje misije i ciljeva, a da se pritom ne koristi prisilom.

U vojsci se pojam liderstva obično odnosi na ljude sa zapovjednim ovlastima: oni vode i određuju što će se činiti. Povijesno gledajući, upravo je vojska i cjelokupni vojno-ratni sustav najviše utjecao na razvoj koncepcije liderstva i autoriteta pa stoga ne čudi što korijen riječi “voditi” dolazi od sintagme “ići naprijed - umrijeti”. U današnje vrijeme, vojno liderstvo nastoji iz pojedinca izvući njegove najbolje kvalitete - više *utjecajem*, a manje *prisilom*. “Budi sve što možeš biti” (poznati slogan nastao u trenutku profesionalizacije vojske SAD-a kada je tim

činom vojska izašla na tržište rada našavši se tamo zajedno sa svim ostalim poslodavcima. Navedeni slogan bio je komponenta integralne strategije privlačenja kvalitetnih profesionalaca u sustav, op.ur.) podrazumijeva pripremu i usavršavanje na temelju najboljih potencijala svakog pojedinog vojnika. Pa ipak, vojnici u konačnici ostvaruju ciljeve koje su im odredili njihovi lideri - zapovjednici.

U biologiji ćemo naići na brojne primjere “spontanog” liderstva: predvodničko mjesto u karakterističnoj V-formaciji ptičjeg jata, održavanje reda u čoporu ili prikupljanje hrane u zajednici primata. Lider obično ima istaknute fizičke attribute (veličinu, boju, brzinu, odlučnost) te također obično predstavlja središnje mjesto pozornosti prema kojemu se ostali pripadnici grupe instinktivno samoorganiziraju. Liderstvo se izjednačuje s *isticanjem* i *dominacijom*.

U konjičkim utrkama - koje neki vole uspoređivati s politikom - voditi jednostavno znači biti ispred drugih. Jahač vodećeg konja ne vodi nikoga već jedino utječe na strategiju sljedbenika koji ga nastoje prestići.

Navedeni različiti aspekti liderstva imaju dva zajednička nazivnika: *položaj* i *utjecaj*. Shodno tome, teoretsko razmatranje liderstva u posljednjih dvjesto godina usmjerilo se na fenomen vođenja *istaknutih* i *utjecajnih* ljudi pa su teoretičari postavljali ova važna pitanja:

1. Kako i zašto određeni pojedinci stječu moć u nekoj organizaciji ili zajednici?
2. Koje su njihove osobne karakteristike?
3. Čemu oni služe u zajednici?
4. Kako realiziraju vlastitu viziju?
5. Kako utječu na povijest, te kako povijest utječe na njih?
6. Što ih motivira te kako oni motiviraju druge?

SWISS. MODERN. ART.
MOVADO AUTHENTIC.
GENUINE TRIAL.
DESIGN. FORM.
FORM. EX. ENT. ART.
INSPIRE. CTILE.
MODE. ENT.
MINI. ED.
SMOOC. DOT.
MIDC. IC.
SWISS. ART
GENUINE. RN.
FORM. ART.
ART. FOR
TACTILE. MENT.
GENUINE. SLEEK.
MIDCENT. GRAPHIC.
DESIGN. PASSION. DOT.



EDGE.

Movado Edge designed in collaboration with Yves Béhar

MOVADO

RODAJNA MJESTA: MAMIĆ, vl. Pero Mamić, Gajeva 4 / Vlaška 57, Zagreb • SATOVI NOVAK, Decumanus 28, Poreč • BORZA GRUPA, Pred dvorom 2, Dubrovnik • URAR BUTUČI, Vlaška 13, Zagreb • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, Kaštel Štafilić • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, Čilipi • ZRAČNA LUKA PULA, Duty Free Shop, Ližnjan • ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, Zemunik • GLASNOVIĆ ZLATARNA, Ilica 168, Zagreb • ZTO FUTURA, Riva lošinjских kapetana 7, Lošinj • BLISS, Matošićeva 21, Split

EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA RH: P-grupacija d.o.o., Omladinska 4, Rijeka, Tel: 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr

Skrivene vrijednosti u teoriji liderstva

Mogli bismo kazati kako je prva teorija liderstva - još i danas snažno prisutna u zapadnjačkoj kulturi - stvorena na idejama 19. stoljeća prema kojima povijest nije ništa drugo doli skup priča o utjecaju velikih pojedinaca na društvenu zajednicu (pritom žene nisu bile kandidatkinje za spomenutu "veličinu" i "posebnost").

U knjizi *On Heroes, Hero Worship, and the Heroic in History* objavljenj 1841. godine Thomas Carlyle jasno je obrazložio navedeno stajalište. Iako ga moderne znanstvene studije odbacuju, pristup koji u prvi plan ističe osobine lidera razrađen u navedenoj knjizi i dalje dominira javnim diskursom. Štoviše, osamdesetih godina prošlog stoljeća doživio je svojevrsni preporod. Oslanjajući se na Carlylejeva stajališta, teoretičari su se isključivo bavili proučavanjem osobnosti, odnosno najvažnijim obilježjima "velikih ljudi" tvrdeći da je njihov uspon na vlast posljedica niza "herojskih" osobina poput, primjerice, talenata, vještina ili fizičkih obilježja.

U svojoj knjizi *The Hero in History* (1943.) Sidney Hook piše o tome kako neke ljude

"događaji oblikuju i mijenjaju" dok istovremeno neki drugi ljudi "događaje potiču i stvaraju". Kao reakcija na njegovu teoriju o velikim osobnostima, tzv. *situacionalisti* (engl. *situationalists*, teoretičari koji u prvom planu ističu situaciju u kojoj lider djeluje, op.ur.) tvrde da je povijest mnogo više od utjecaja velikih ljudi na događaje i vrijeme u kojem su živjeli.

Uistinu, društveni teoretičari poput Herberta Spencera (1884.) sugeriraju kako vrijeme i okolnosti proizvode velike ljude, a ne obrnuto. Pritom treba kazati kako situacionalisti nisu bili previše zainteresirani za liderstvo kao *fenomen per se*. Njima su, naime, "velikani" prvenstveno bili interesantni radi toga što su se nalazili u centru moćnih političkih i društvenih sila.

Prema tome, više manje istovremena pojava prvih velikih lidera SAD-a - Jeffersona, Washingtona, Adamsa, Madisona, Hamiltona, Monroea i Benjamina Franklina - ne može se objasniti slučajnošću već posebnim okolnostima i posebnim vremenima u kojima su lideri živjeli. Umjesto ideje da su svi oni dijelili isti set osobina, situacionalisti sugeriraju da su posebna vremena tražila ljude specifičnih talenata i liderskih vještina. Uistinu, iako su mnogi pokazali izuzetne vještine u nekim aktivnostima, također su se pokazali neuspješni u nekim drugim aktivnostima i područjima. Prema tome, situacionalisti su zaključili da *uspjeh lidera mnogo više ovisi o obilježjima situacije nego o obilježjima njegove osobnosti*.

Od 1950-ih godina naovamo teoretičari su očekivano započeli sintetizirati elemente pristupa osobnosti sa stajalištima situacionalista, posebno nakon što su brojne

Iako ga moderne znanstvene studije odbacuju, pristup koji u prvi plan ističe osobine lidera razrađen u navedenoj knjizi i dalje dominira javnim diskursom.

empirijske studije počele pokazivati kako se nijedna konstelacija obilježja osobnosti ne može sa sigurnošću povezati s liderstvom. Iako ovo otkriće nije negiralo ideju o pojedincima koji „stvaraju“ povijest, ukazalo je na činjenicu kako različite situacije zahtijevaju različite osobnosti i različito ponašanje. S vremenom se među sintetiziranim pristupima počela odvajati tzv. *kontingencijska teorija* liderstva koja tvrdi da specifične situacije zahtijevaju specifični stil vodstva. Primjerice, u nekim uvjetima su kontrola i autokratsko ponašanje učinkovitiji od participativno-demokratskog pristupa dok je u drugim uvjetima situacija obrnuta.

Potom se fokus istraživanja proširio na interakcije između lidera i sljedbenika - *transakcije* - kojima pojedinac realizira i održava utjecaj kroz vrijeme. Međutim, s vremenom se shvatilo kako je riječ o recipročnom procesu: ne samo da lideri utječu na sljedbenike već su lideri istovremeno pod utjecajem svojih sljedbenika.

Lider, naime, dobiva na utjecaju svojim aktivnostima te ispunjenjem očekivanja sljedbenika. U jednoj varijanti *transakcijskog pristupa* lider uživa u koristima vlastita statusa i utjecaja pružajući sljedbenicima zauzvrat jasnoću, sigurnost i temeljne okvire za njihovo djelovanje. U drugoj varijanti, pregovaranje i uvjeravanje postaju esencija političke moći koja zahtijeva pomno praćenje i razumijevanje potreba i interesa raznih dionika.

Pa ipak, unatoč tome što se navedene teorije smatraju vrijednosno neutralne, činjenica je kako su u njima vrijednosti itekako prisutne, ali skrivene. Pristupi „velikih ljudi“ i „osobnosti“ temelje se na velikanima koji utjecajem stvaraju povijest. Iako se ne specificiraju obilježja utjecaja koja bi osigurala atribute liderstva, sama sugestija kako se ključno obilježje „veličine“ ogleda

Kontingencijska teorija liderstva koja tvrdi da specifične situacije zahtijevaju specifični stil vodstva.

u povijesnoj snazi utjecaja na društvenu zajednicu pruža posebnu perspektivu gledanja na tu posebnost, izvrsnost ili „veličinu“. Primjerice, smjestimo li Hitlera u istu kategoriju s Ghandijem ili Lincolnom, teorija neće biti vrijednosno neutralna. Upravo suprotno, središnju vrijednost pristupa - utjecaj na društvo - ostavit će skrivenom.

Paradoksalno je to što situacijski pristup slično funkcionira. Situacijski pristup čini radikalni zaokret od koncepta „velikih ljudi koji stvaraju povijest“ tvrdeći da se oni javljaju zbog specifičnog vremena i specifičnih uvjeta u okruženju. Pa ipak, i dalje se pretpostavlja da su lideri osobe koje znaju kako postati istaknut u zajednici te da radi toga zauzimaju čelna mjesta društva. Dakle, situacionalisti odabiru isti fokus proučavanja kao i teoretičari „osobnosti“ usmjereni na proučavanje uloge velikih ljudi u stvaranju povijesti.

Sintetizirajući pristup „velikih ljudi“ i situacijski pristup u jednu cjelinu, *kontingencijska teorija* također je krenula s vrijednosno neutralne pozicije. Kontingencijska teorija, naime, preispituje stilove odlučivanja tragajući za onim koji najbolje odgovara određenoj situaciji te se potom bavi osmišljavanjem

kontingencijskog plana koji donositelju odluka pomaže zadržati kontrolu nad procesom. Prema tome, zaključuje kako je u nekim situacijama najprimjereniji direktivni stil upravljanja usmjeren na zadatke, te da neke druge situacije zahtijevaju participativni stil upravljanja koji njeguje dobre odnose. No, i ova specifična interpretacija tradicionalnog pristupa suštinu liderstva i dalje pronalazi u *utjecaju i kontroli*.

Zagovornici *transakcijskog pristupa* fokusiraju se na specifične uvjete ostvarivanja i zadržavanja utjecaja te i dalje liderstvo smatraju vrijednosno neutralnima. Premda elokventno i elegantno opisuju dinamiku utjecaja i odnosa, *izbjegavaju procijeniti svrhu i ciljeve korištenja utjecaja*. Pa ipak, tvrdnjom kako je ključno obilježje liderstva utjecaj i kontrola nad konačnim performansama, nehotično ulaze u područje vrijednosti. „Liderstvo kao utjecaj“, naime, implicitno promovira utjecaj kao orijentacijsku vrijednost produbljujući time zbrku između sredstva za dolaženje do cilja i samog cilja.

Navedena četiri opća pristupa pokušavaju definirati liderstvo objektivno, bez vrijednosnog suda. Međutim, definirajući liderstvo pojmovima kao što su „istaknuti

pojedinač“, „autoritet“ i „utjecaj“ spomenute teorije implicitno uvode vrijednosno opredjeljenje što sa znanstveno-istraživačkog aspekta ne predstavlja neki preveliki problem već, štoviše, olakšava analizu. Stvarni problem nastaje onda kada se takva objašnjenja komuniciraju trećim stranama te kada se prezentiraju kao istinski model liderstva jer „liderstvo“ u mnogim kulturama predstavlja normativni koncept - niz orijentacijskih vrijednosti poput riječi „heroj“ ili „šampion“ koje također imaju jasnu vrijednosnu konotaciju.

Ako se u procesu podučavanja te u praksi liderstva ne pozabavimo pitanjem vrijednosti, vjerojatno nesvjesno ohrabrujemo težnje studenata, učenika i drugih ljudi da *a priori* posežu za velikim utjecajem i visokim položajima bez obzira na to što bi kao lideri trebali činiti te kako bi se trebali ponašati. Stoga bismo na mnogo sigurnijem terenu bili kada bismo mogli u cijelosti odbaciti vrijednosnu nabijenost pojma „liderstvo“ i usmjeriti se na opisivanje dinamike funkcioniranja istaknutih pojedinaca, moći, utjecaja i povijesne kauzalnosti.

Iako su navedene teorije nastale prvenstveno za potrebe teoretskog razmatranja i vrijednosno neutralne analize, ipak dobro pojašnjavanju praksu liderstva. Primjerice, teorija „povijesnih velikana“ nastoji pokazati da istaknuti pojedinci doista mogu mijenjati svijet što brojni aktivisti koji teže velikim djelima moraju imati na umu. Nadalje, desetljeća znanstvene analize i podučavanja vještina i sposobnosti liderstva osigurala su odlične temelje za definiranje jasnih ciljeva obrazovanja lidera. Situacijski pristup nas usmjerava na propitivanje u kojoj mjeri određeni kontekst ili situacija utječu na aktivnosti lidera. Kada situacijski pristup povežemo s kontingencijskim, otkrivamo da je analiza i dijagnosticiranje

Ako se u procesu podučavanja i praksi liderstva ne pozabavimo pitanjem vrijednosti, vjerojatno nesvjesno ohrabrujemo težnje studenata, učenika i drugih ljudi da *a priori* posežu za velikim utjecajem i visokim položajima.

konteksta u kojem lider djeluje ključan element liderstva. Riječ je o vrlo važnoj spoznaji koju bi svaki lider trebao imati na umu. Primjerice, kontingencijska teorija se propituje: „U kojim situacijama je bolje primijeniti autoritarni stil vođenja, a koje situacije zahtijevaju demokratske procese?“

Pristaše transakcijske teorije doprinose osnovnoj ideji koja govori da autoritet podrazumijeva recipročne odnose: pojedinci na položaju utječu na podređene, ali podređeni isto tako utječu na njih. To se često zaboravlja, a posljedice toga vrlo su opasne.

Kontingencijska teorija se propituje: „U kojim situacijama je bolje primijeniti autoritarni stil vođenja, a koje situacije zahtijevaju demokratske procese?“

Preskriptivna koncepcija liderstva

U ovom tekstu koristit ću četiri kriterija za definiranje fenomena liderstva koji ne isključuje vrijednosti već ih uzimaju u obzir:

1. definicija mora u dovoljnoj mjeri odgovarati važećim kulturološkim uzancama tako da svatko može znati što liderstvo zapravo znači i predstavlja.
2. definicija mora biti praktična kako bi je ljudi iz prakse mogli koristiti.
3. definicija se mora baviti društveno korisnim aktivnostima.
4. koncept bi trebao ponuditi široku definiciju društvene koristi.

Kako pristupiti definiranju liderstva primjenjujući znanje koje imamo i vrijednosti povezane s tim znanjem? Liderstvo, koje se dugo vremena vezivalo isključivo uz autoritet ili utjecaj, uobičajeno se odnosi na obnašanje istaknutih dužnosti i koordinaciju aktivnosti i odnosa u organizaciji ili društvu. Kako bi se obuhvatilo korištenje

navedenih termina u definiciji, poželjno bi bilo koristiti se pojmom *mobilizirati* koji uključuje konotacije motiviranja, organiziranja, usmjeravanja i fokusiranja.

Umjesto da liderstvo definiramo kao položaj autoriteta u društvenoj strukturi ili kao niz pojedinačnih osobnih kvaliteta i sposobnosti, liderstvo bi korisnije bilo definirati kao *specifičnu aktivnost* čime bi se postiglo širenje tog fenomena na različitim pozicijama društvene strukture. Prema tome, uz predsjednika države koji je očigledno lider, isto može biti i šef njegova kabineta. Isto tako, definicija pomoću aktivnosti predviđa korištenje raznih sposobnosti i karakteristika u ovisnosti o zahtjevima kulture i situacije. Individualne sposobnosti lidera resurs su koji se različito koristi u različitim kontekstima. Kao što znamo, ponekad ljudi uopće ne koriste svoje sposobnosti. Mnogi ljude nikada ne

Ljude koji sebe smatraju „rođenim liderima“ osjećaj vlastite grandioznosti prije ili kasnije dovest će do grubog buđenja.

koriste vlastite sposobnosti liderstva iako očigledno posjeduju specifične osobne kvalitete koje uobičajeno smatramo odlikama liderstva. S druge strane, u praksi često susrećemo ljude koji svakodnevno prakticiraju liderstvo iako su sve samo ne lideri.

Uobičajena personalizirana orijentacija fenomenu liderstva protkana pretpostavkom o tome kako se „lideri rađaju, a ne stvaraju“ poprilično je opasna jer potiče umišljenost, arogantnost i neodgovornost. Ljude koji sebe smatraju „rođenim liderima“ - pa im stoga navodno ne trebaju kvalitetni filozofski okviri i strategije liderstva - osjećaj vlastite grandioznosti prije ili kasnije dovest će do grubog buđenja. Osim toga, postupci koji proizlaze iz takve nerealne svijesti njihovoj okolini uglavnom nesvjesno nanose veliku štetu. Riječ je o ljudima koji vrijeme i energiju troše na promašene projekte vrteći se kontinuirano u krug. Suprotno tome, osobe koje sebe ne smatraju liderom tim činom izbjegavaju preuzeti na sebe odgovornost za pokretanje akcija te izbjegavaju učiti o tome kako pokrenuti akcije čak i onda kada vide da je takvo nešto prijeko potrebno. Kada se suoče s kompleksnim problemima, obično govore u stilu „nisam vođa... što ja tu uopće mogu?“

Prema tome, poželjno bi bilo fokusirati se na *liderstvo kao aktivnost* - aktivnost građana raznih društvenih slojeva koji mobiliziraju druge ljude kako bi se nešto uradilo. U tom smislu automatski se nameće pitanje: „kako definirati da je neka aktivnost društveno korisna?“ Koji tip liderstva proizvodi društveno korisne rezultate?

Prilikom odgovora na ova pitanja mogli bismo primijeniti više pristupa, a jedan od njih kaže kako je izgledno da će lider proizvesti društveno korisne rezultate *postavi li ciljeve koji zadovoljavaju njegove potrebe, te potrebe njegovih sljedbenika*. Time se ostvaruje vrlo poželjna distinkcija liderstva od autokratskog pristupa koji funkcionira na principu „natjeraj ljude da rade ono što od njih tražiš“. Dakle, *liderstvo je mnogo više od pukog utjecaja*.

Čak i u slučaju kada se liderstvo definira u kontekstu postavljanja ciljeva kojima se zadovoljavaju potrebe zajednice, definicija i dalje nije kompletna zato što ne sagledava o kakvim je potrebama riječ. Primjerice, ako se lider ne želi uhvatiti u koštac sa zahtjevnim problemima te ako sljedbenicima nudi iluzorna rješenja, možemo li njegovo djelovanje nazvati liderstvom?

Kao odgovor na navedena pitanja, teoretičar liderstva James MacGregor Burns sugerira kako društveno korisni ciljevi nisu samo oni koji zadovoljavaju potrebe sljedbenika, već da takvi ciljevi *uzdižu sljedbenike na višu moralnu razinu* te cjelokupni proces naziva *transformativno liderstvo*. Burns polazi od pretpostavke da ljudi u početku teže zadovoljenju primarnih potreba preživljavanja i sigurnosti, a jednom kada te potrebe zadovolje usmjeravaju se na druge potrebe više razine poput ljubavi, pripadnosti, stvaranju zajedničkog dobra ili služenju potrebitima.

Dobra strana transformativnog pristupa ogleda se u tome što potiče na definiranje hijerarhije orijentacijskih vrijednosti. Međutim, hijerarhija vrijednosti koja se primjenjuje u različitim kulturama i organizacijama vrlo vjerojatno je ili suviše općenita te stoga nepraktična za implementaciju ili pak previše specifična zbog čega neke kulture dominiraju nad drugima.

Osim toga, može se također reći kako su veće šanse da će liderstvo proizvesti društveno korisne rezultate onda kada je definirano u kontekstu *legitimnog autoriteta*, s time da se pod legitimnošću misli na niz procedura kojima se moć mnogih predaje u ruke nekolicine. Navedeno stajalište je dobrodošlo jer se time uzurpiranje vlasti prestaje izjednačavati s liderstvom.

Pa ipak, ograničavanjem liderstva na legitimni autoritet ne ostavljamo prostor liderstvu koje *propituje legitimitet autoriteta* i sâm sustav uspostave vlasti. Nema sumnje kako je uvijek veoma riskantno podržavati lidere koji se opiru legitimno postavljanim i etabliranim autoritetima.

Primjerice, sjetimo se samo slučaja Olivera Northa koji je svojim angažiranim i pomalo fanatičnim aktivnostima u jednom trenutku postao prijatelj sustavu (riječ je o istaknutom te za ratovanje u Vijetnamu više puta odlikovanom bivšem marincu Američke vojske koji je nakon rata postao visoki dužnosnik NSC-a - *National Security Council* – te su mu na toj funkciji povjerenene mnoge značajne vojne misije. Međutim, North je u jednom trenutku na svoju ruku počeo tajno financirati „kontraše“ u Nikaragvi - desno orijentiranu militantnu skupinu koja se borila protiv predsjednika Ortege - čime je izazvao prvorazredni politički skandal za vrijeme Reaganova predsjedanja, op. ur.).

S druge strane, legitimni autoriteti i sustavi ponekad postaju kočnica društvenom napretku pa su lideri koji prodrmajaju postojeći sustav dobrodošla pojava. Vjerojatno je Andrei Sakharov odigrao upravo takvu ulogu u demokratizaciji bivšeg SSSR-a. Dakle, lider ponekad mora riskirati zdravlje i posao kako bi zaštitio moralna načela.

Definiranje liderstva kroz prizmu legitimnog autoriteta isključuje one osobe koje su se hrabro suočile s moralnim sumnjama. Vaclav Havel, Lech Walesa, Aung San Suu Kyi, Martin Luther King Jr., Margaret Sanger i Mohandas Gandhi - da spomenem samo neke - svojim su vodstvom oslobodili potisnute društvene snage riskirajući socijalne nemire i nestabilnost.

Visoke poslovne škole i druge škole za menadžment liderstvo uobičajeno definiraju u kontekstu njegovih učinaka na efektivnost organizacije. Efektivnost inače podrazumijeva održivo odlučivanje kojim se realiziraju ciljevi organizacije. Pa ipak, iako je ova definicija općenita i široko primjenjiva, ne daje nam orijentire pomoću kojih bismo utvrdili prirodu i način formiranja ciljeva. Koje bismo ciljeve uopće trebali slijediti?

Legitimni autoriteti i sustavi ponekad postaju kočnica društvenom napretku pa su lideri koji prodrmajaju postojeći sustav dobrodošla pojava.



Dosta je kaššššlja!

- kao **topli** ili **hladni** napitak
- dodatni **unos tekućine**
- finog **okusa naranče**



Djelatna tvar: suhi ekstrakt bršljanovog lista (INN: Hederæ Foliæ extractum siccum). Terapijske indikacije: za olakšano iskašljavanje kod bolesti dišnog sustava praćenih produktivnim kašljem. Doziranje i način primjene: djeca od 6-12 godina - 2x1/2 tablete dnevno, odrasli 1x1 ix1x1/2 tablete dnevno, otopiti u 1-2 dcl tople ili hladne vode ili čaja.

Prije uporabe pažljivo pročitajte uputu o lijeku, a o rizicima i nuspojavama upitajte svog liječnika ili ljekarnika.

Što je to „efektivnost“ osim sposobnosti stvaranja profita? Sa stanovišta gradskog vijećnika koji ocjenjuje rad lokalne tvrtke, efektivnost nije i ne može biti jedini kriterij. Primjerice, tvornica za proizvodnju kemijskih derivata smještena u gradu može odlično zarađivati te istovremeno opasno zagađivati okoliš. Stoga se moramo upitati: *efektivan u čemu?*

U ovom tekstu želim istaknuti korisnost sagledavanja liderstva u kontekstu *adaptiranja*. Adaptiranje se sastoji od stjecanja znanja i vještina prijeko potrebnih za rješavanje vrijednosnih konflikata u ljudima te za smanjivanje raskoraka među vrijednostima koje ljudi njeguju i stvarnosti s kojom su suočeni. *Adaptacija zahtijeva promjenu vrijednosti, uvjerenja ili ponašanja*. Izloženost i upravljanje konfliktima - unutarnjim sukobima - stvara povoljne uvjete za mobilizaciju ljudi kako bi naučili i primijenili nove pristupe i rješenja.

U skladu s time, poticanje i pomaganje ljudima kako bi sami zaključili što im je važno, a što nije te kako bi odredili prioritete i ustupke koje u procesu adaptacije moraju učiniti nameće se kao imperativ liderstva. U slučaju tvornice kemikalija koja zagađuje rijeku naići ćemo na osobe koje istovremeno žele čistu vodu i radna mjesta koja su im isto tako izuzetno važna.

Interesi zajednice i tvrtke često se preklapaju i sudaraju uzrokujući konflikte ne samo među sukobljenim frakcijama već i u životima pojedinaca jer utječu na njihove potrebe. Stoga istinsko liderstvo zahtijeva *mudro orkestriranje konflikata* između i unutar zainteresiranih strana, a ne samo među članovima i formalnim dionicima organizacije. Tako dolazimo do kritičnog strateškog pitanja: koji dionici trebaju sudjelovati u razmatranju i rješavanju tih i sličnih problema?

Adaptiranje se sastoji od stjecanja znanja i vještina prijeko potrebnih za rješavanje vrijednosnih konflikata u ljudima te za smanjivanje raskoraka među vrijednostima koje ljudi njeguju i stvarnosti s kojom su suočeni.

Strategija liderstva počinje propitivanjem:

- koji se dionici moraju prilagoditi kako bi se ostvario napredak u rješavanju problema?
- kako odrediti redoslijed rješavanja problema?
- kako ojačati povezanost dionika pojedinih interesnih grupa kako bi lakše izdržali stres nošenja s izazovnim problemima?

Kako bi se rasvijetlila kompleksna situacija poput ove, nužno je promatrati iz različitih perspektiva. Vrijednosti oblikujemo i pročišćavamo u procesu suočavanja sa stvarnim problemima, a probleme uvijek interpretiramo sukladno našim vrijednostima. Dakle, moguće poslovne prilike ili aspekte neke situacije promatramo kroz prizmu našeg sustava vrijednosti što ima važne implikacije: za uspjeh adaptacije izuzetno je važno uključiti *različite vrijednosne perspektive* koje jedna drugoj mogu - te vrlo često to i čine - međusobno konkurirati. Dugoročno gledano, tvornica kemikalija koja ne vodi računa o zagađivanju okoliša i potrebama stanovnika za čistom vodom, zasigurno neće opstati. Uzmemo li u obzir rastuću svjesnost o važnosti ekoloških problema i vrijednostima povezanim s očuvanjem okoliša, nitko ne može unedogled seliti proizvodnju u druge zemlje. S druge

Može se slobodno reći kako se u promociji ciljeva i izradi strategija koje stimuliraju adaptivne aktivnosti krije jedan od najtežih i najvrednijih zadataka liderstva.

strane, zajednica će izgubiti radna mjesta i gospodarsku snagu ako zanemari interese svoje industrije.

Poanta se sastoji u tome da prilikom izrade ciljeva i strategije moramo voditi računa o navedenim aspektima i pripremiti neku vrstu plana ili vodiča. Prilikom odabira *strategije adaptacije* treba razmotriti vrijednosti koje određeni cilj predstavlja te osim toga i sposobnost dotičnog cilja da mobilizira ljude na suočavanje - umjesto na izbjegavanje - kompleksnih problema i sukoba.

Prema tome, može se slobodno reći kako se u promociji ciljeva i izradi strategija koje stimuliraju adaptivne aktivnosti krije jedan od najtežih i najvrednijih zadataka liderstva.

Odbacuje li se time uvriježena ideja o liderstvu kao prvenstveno vizionarskom fenomenu? Nipošto. Naglasak je samo na osvjetavanju i artikuliranju vrijednosti važnih za određenu zajednicu. Planovi za budućnost koji se isključivo bave pronalaskom najlakših putova do cilja ne vodeći pritom računa o eventualnim sukobima vrijednosti nisu primjereni istinskom liderstvu. Ključne vrijednosti interpretiraju se u kontekstu problema zahtijevajući akciju.

Ljudi se prema budućnosti uobičajeno odnose na dva načina:

- spontano, u trenutku njezina nastajanja,
- prethodnim planiranjem i predviđanjem.

Shodno tome, lideri moraju brzo učiti iz događaja koji nastaju u trenutku kako bi uspjeli iskoristiti neplanirane prilike koje iz takvih događaja najčešće proizlaze. Riječju, *lideri moraju improvizirati*. Usred velike gospodarske krize tridesetih godina prošlog stoljeća Franklin Roosevelt pozvao je ljude na „hrabro i ustrajno eksperimentiranje“. Filozofiju eksperimentiranja formulirao je ovim riječima: „...zdrav razum govori nam da prvo posegnemo za nekom poznatom metodom i iskušamo je. Ako ne uspije, priznajmo to otvoreno i krenimo dalje. Pokušajmo nešto promijeniti. Učinimo nešto drugačije. Nikad ne prestajmo pokušati.“

Uzmimo primjer Adolfa Hitlera. Ako je *utjecaj* na druge ljude ključni čimbenik liderstva, u tom slučaju Hitlera se može okvalificirati kao autentičnog i uspješnog vođu; čovjek je, naime, vrhunski mobilizirao naciju da slijedi njegovu viziju. I doista, Hitler je inspirirao milijune ljudi da reorganiziraju svoje živote prema njegovim zamislima. Čak ako u obzir uzmemo drugi kriterij liderstva - ciljevi moraju jednako zadovoljiti potrebe lidera i sljedbenika - Hitler ostaje veliki vođa. Milijuni Nijemaca slijedili su njegove ciljeve koji bi zadovoljili podjednako njega i njih. Ne može se reći da je pritom koristio neku snažnu prisilu. Štoviše, na vlast je došao ne prisilom nego promućurnom artikulacijom nada i tegoba osiromašenih ljudi.

Nadalje, sagledamo li Hitlerovo vodstvo s aspekta organizacijske efektivnosti, mora se priznati da je izvedba vrhunska. Učinkovitost njemačkih organizacija podigao je na zavidnu razinu unatoč nepreglednim

instancama odlučivanja. Riječju, barem privremeno uspio je ostvariti cilj sveobuhvatnog jačanja njemačkoga gospodarstva.

Uzmemo li sada u obzir prethodno navedeni uvjet prema kojem liderstvo ne mora samo zadovoljiti potrebe sljedbenika već ih mora kao ljude uzdići na višu moralnu razinu, tada Hitlerovo liderstvo odmah pada u vodu razotkrivajući njegovu osobnost: prigrabio je vlast i moć, ali nije bio istinski lider. Hitler je igrao na kartu najnižih ljudskih potreba i straha. Pritom nije poticao pravednu preraspodjelu novostvorene vrijednosti već stvaranje elite koju je u cijelosti on odabrao. Prema kriteriju legitimiteta vlasti, Hitler također ne bi prošao na testu liderstva. Godine 1933. izabran je voljom njemačkog naroda da bi potom svjesno uništio demokratski politički sustav nametnuvši političku dominaciju terorom.

Prema prethodno istaknutom kriteriju *adaptivnog djelovanja* također se može konstatirati kako Hitler zapravo nije prakticirao liderstvo. Istina, uspio je socijalno i ekonomski dramatično mobilizirati njemačko društvo, ali je to primarno činio zato da se izbjegne gruba realnost. Umješno stvarajući iluziju grandioznosti, uspio je mobilizirati ljude na borbu protiv unutarnjih i vanjskih neprijatelja s dramatičnim posljedicama, čime je Hitler postavio posve pogrešnu dijagnozu njemačkih problema toga vremena i naciju odveo u propast. Dakle, njegovo se liderstvo može usporediti jedino sa šarlatanom koji ljude liječi lažnim lijekovima.

Sagledavanje liderstva iz perspektive adaptivnog djelovanja nužno je iz više razloga. Kao prvo, ukazuje na veliki značaj procesa *testiranja realnosti* prilikom osmišljavanja i implementacije društveno korisnih ciljeva kada provjeravamo i procjenjujemo jednu interpretaciju problema u odnosu na druge

moguće interpretacije. Dakle, ako se problem jasno ne definira tada nije moguće kvalitetno sagledati uzroke te potom pripremiti eventualna rješenja: koncepti liderstva koji ne testiraju realnost analizirajući stvarne uvjete i provedivost predloženih rješenja ohrabruju lidere na „guranje“ neprovedivih rješenja i vizija. Stoga bismo mogli kazati da se najveća Hitlerova greška ogledala u pogrešnoj dijagnozi realnosti te potom u (ne)moralnosti. Adaptiranje mora obuhvatiti kontinuirano testiranje realnosti i kontinuiranu prilagodbu kako bi vizija ocrtavala konture stvarnih mogućnosti; vizija mora biti objektivna, realna i moguća, a ne samo imaginativna i privlačna.

Osim toga, usredotočenost na adaptivno djelovanje omogućuje nam kontinuirano vrednovati liderstvo od početka samog procesa, bez potrebe da se čeka na krajnje rezultate. U Hitlerovom slučaju, bilo kakvo testiranje realnosti u ranijoj fazi procesa ukazalo bi na neodrživost njegove vladavine. Primjerice, njegov je izbor 1933. godine bio utemeljen na platformi uzvišenosti jedne rase i žrtvovanja drugih rasa.

Ranijim propitivanjem Hitlerove platforme zasigurno bi se posumnjalo u održivost

Liderstvo ne mora samo zadovoljiti potrebe sljedbenika već ih mora kao ljude uzdići na višu moralnu razinu.

takvog sustava rješavanja problema, unatoč prividnoj legitimnosti vlasti. Da se to na vrijeme učinilo, vjerojatno bi se izbjegle katastrofalne posljedice.

Primjena kriterija *adaptiranja* potiče nas nadalje na definiranje vlastite hijerarhije potreba. U slučaju Hitlerove Njemačke, istinska analiza potreba i reakcija na tešku stvarnost uvjetovala bi sljedeća pitanja:

- Jesu li članovi društva testirali i ukrstili različite perspektive sagledavanja problema?
- Jesu li možda defanzivno pristajali na nametnuto vodstvo isključujući drugačije stavove?
- Jesu li se radile ozbiljne provjere i analize ciljeva te načina kojim će se ciljevi realizirati?
- Jesu li se otvoreno preispitali sukobi vrijednosti i moralnih načela povezani s metodama kojima se željelo doći do cilja?
- Jesu li se politike analizirale i provjeravale kako bi se utvrdilo što su činjenice, a što fikcija?

U nacističkoj Njemačkoj Hitler je gušio bilo kakvu raspravu o drugačijoj perspektivi: stvorio je norme, politike i pravila kojih su se svi morali držati. Zabranio je da se vizija provjerava te da se raspravlja o

U nacističkoj Njemačkoj Hitler je gušio bilo kakvu raspravu o drugačijoj perspektivi: stvorio je norme, politike i pravila kojih su se svi morali držati.

drugačijim perspektivama gledanja na njemačke probleme. Dakle, njemačka nacija nije mogla testirati neke druge hipotetske odnose između ekonomskih prilika i odnosa prema Židovima. S obzirom na to da je Hitlerov stav bio kako će uspostava „zemlje očišćene od Židova“ vratiti sjaj Njemačkoj i njezinom gospodarstvu, o drugačijem gledanju na tako važno pitanje nije se smjelo otvoreno raspravljati. Zbog takvog pristupa s vremenom je čak i vojska izgubila fleksibilnost u reakcijama na promijenjene uvjete u okruženju. Ideal čvrste ruke dominirao je odlučivanjem koje je potpuno zanemarivalo kompleksne okolnosti.

U slučajevima koji nisu tako ekstremni kao nacistička Njemačka posebno je važno djelovati u skladu s referentnim okvirom vrijednosti određene zajednice. Primjerice, kada bi konzultant za razvoj planirao niz intervencija u stranoj zemlji s njemu nepoznatom kulturom tada bi vrlo opasno bilo kada bi ciljeve procjenjivao prema vlastitim vrijednostima jer bi one vjerojatno bile bitno drugačije nego u dotičnoj zemlji. Međutim, u takvoj situaciji konzultant može pomoći stručnom procjenom u kojoj će pomno izbjegavati nametanje vlastitih vrijednosti. Isto tako, konzultant može mnogo bolje od domicilnog stanovništva procijeniti u kojoj mjeri kultura ne uspijeva rješavati probleme izazvane vrijednostima i ciljevima, a koji su prouzročeni tradicijom. Ili, još i važnije, ukoliko na raspolaganju ima polugu za jačanje utjecaja, konzultant može pokrenuti specifične društvene snage kako bi se započeli zahtjevni zadaci osvještavanja sukobljenih vrijednosti i svrhe kako bi se nacija suočila sa zahtjevnim ustupcima i prilagodbama neophodnima za smanjivanje jaza između stvarnosti i ciljeva.

Zabranjuje li društvo djelovanje nekih političkih stranaka, obespravi li određene

društvene slojeve tada koristi represiju i mučenje kako bi se obezvrijedile i uništile vrijednosti potlačenih. Shodno tome, neki aspekti stvarnosti ostaju namjerno sakriveni. Što konzultant može učiniti kako bi ohrabrio pripadnike određene kulture da ubrzaju promjenu stavova, navika i uvjerenja?

S obzirom na to da liderstvo utječe na živote mnogih ljudi, koncepcija liderstva mora biti široka kako bi obuhvatila vrijednosti različitih kultura i organizacija. Ne smiju se nametati specifične vrijednosti nauštrb nekih drugih vrijednosti. Sve u svemu, pitanje vrijednosti ne smije se zanemariti jer se o liderstvu ne može promišljati kao o vrijednosno neutralnom fenomenu niti ga se može promišljati u kontekstu niza specifičnih instrumenata (utjecaj, formalna moć, istaknuti položaj) ili osobina (vještine, držanje, karakter). Naime, sljedbenici koji slušaju i prate lidera čine više od onog što im je rečeno: pretvaraju instrumente i resurse u vrijednosti koje usmjeravaju njihov profesionalni život.

U ovom tekstu naglasak je stavljen na liderstvo i njegov zadatak implementacije adaptacije. Kao što se vidi, pritom su *utjecaj* i *autoritet* primarni instrumenti prilagođavanja koji sa sobom donose i stanovita ograničenja. Riječ je, dakle, samo o instrumentima, a ne i ciljevima. Pravi, istinski cilj liderstva ogleda se u *rješavanju zahtjevnih kompleksnih problema* koji uobičajeno zahtijevaju promjenu vrijednosti; upravo je u tome suština liderstva.

Današnjem društvu i organizacijama potrebna je upravo ovakva vrsta liderstva koju smo pokušali opisati u tekstu. Činjenica je kako smo na svim razinama suočeni s velikim *adaptivnim izazovima* pa nam stoga treba primjereni koncept liderstva koji će nas pomoći ispravno analizirati i procijeniti događaje u procesu njihova nastajanja, bez potrebe da se čeka krajnji ishod. Isto tako, veoma su

Pravi, istinski cilj liderstva ogleda se u rješavanju zahtjevnih kompleksnih problema koji uobičajeno zahtijevaju promjenu vrijednosti.

nam potrebni *korektivi* koji će se pravovremeno aktivirati prepustimo li se aroganciji, samouvjerenosti i dizajniranju grandioznih vizija koje koristimo da bi pobjegli od grube stvarnosti i svakodnevnih problema.

Nadalje, strategija liderstva kojom se želi ostvariti prilagodba podrazumijeva ispunjenje nekih uvjeta i vrijednosti sukladno zahtjevima demokratskog društva. Pored testiranja realnosti, tu su i druge komponente o kojima treba voditi računa:

- konflikti su neizbježni pa treba voditi računa o tome da se riješe,
- pregovori su jedna od metoda za usuglašavanje stavova;
- treba poštovati različitost stavova unutar zajednice;
- treba jačati povezanost članova zajednice;
- treba razvijati načela za preuzimanje odgovornosti, za učenje i inovacije;
- treba paziti na društvene napetosti kako bi nedaće ostale u granicama podnošljivog.

No, opisani koncept liderstva sadrži i nedostatke koji traže da se dublje istraže. Riječ *prilagodba* ili *adaptiranje* nosi u sebi određenu konotaciju koja sugerira da je pasivno podređivanje nepobitnoj stvarnosti neophodno i neizbježno. Doista, postoje

neke situacije neumitne stvarnosti s kojima se moramo suočiti zato što ih ne možemo izbjeći. Međutim, većina društvenih zbivanja nastaje kao produkt društvenih odnosa i dogovora, a na fizičku realnost sve se više može utjecati zahvaljujući tehnološkom napretku. Stoga se može zaključiti kako se manevarski prostor za djelovanje i utjecanje na stvarnost neumitno širi.

U tom smislu ne bi bilo dobro zauzeti stav kako se moramo podrediti realnosti bez da prethodno pokušamo uvesti nova inovativna rješenja. Osim toga, treba imati na umu da se prilagodba kao metafora često susreće u biologiji u kontekstu naglaska na

preživljavanju vrste. Tumačenjem liderstva kao „aktivnosti kojima se mobilizira na prilagodbu“ često se presnažno naglašava puko preživljavanje.

Naravno, tu su i druge izuzetno važne vrijednosti poput *slobode, jednakosti, dobrobiti ljudi, pravednosti* i *zajednice* radi kojih smo spremni suočiti se s raznim opasnostima. Koncept prilagodbe primijenjen na organizacije i društva mora uzeti u obzir ove važne vrijednosne komponente. Vodeći računa o navedenim aspektima liderstva, potrebno je još dublje zaroniti u analizu adaptivnog djelovanja što prelazi okvire ovog teksta.

Translated and reprinted by permission of *Harvard University Press*. This article is *Leadership Without Easy Answers* book excerpt. Copyright ©2013. by *Harvard University Press*, all rights reserved.

Harvard
University Press



Ronald A. Heifetz, predavač i direktor *Center for Public Leadership* na Harvard Business Schoolu i poslovni savjetnik velikog međunarodnog iskustva. Njegova knjiga *Leadership Without Easy Answers* nedavno je doživjela 12. izdanje. Druga knjiga, izdana u koautorstvu sa Martyjem Linskyjem *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading* postala je bestseler.

VERN'

Drugačije obrazovanje



Veleučilište VERN' objavljuje upise za akademsku godinu 2017/18.:

PREDDIPLOMSKI STUDIJI

- Ekonomija poduzetništva
- Odnosi s javnošću i studij medija
- Filmsko, televizijsko i multimedijnsko oblikovanje
- Poslovna informatika
- Novinarstvo
- Tehnički menadžment
- Turizam - turistički i hotelski menadžment

Detaljnije informacije o upisima na preddiplomske studije i nastavku studiranja na diplomskim studijima možete potražiti na (01) 48 81 832 i (01) 48 81 833

www.vern.hr



Duhovno inteligentno liderstvo

Danah Zohar

Što čini izvrsnog lidera? Jedni kažu da je za liderstvo najvažnija sposobnost *jasnog usmjerenja* dok drugi tvrde da je to sposobnost *odlučivanja u zahtjevnim okolnostima*. Treći kažu da je najvažnije *umijeće komandiranja i kontroliranja* ili, tome nasuprot, poticanja lojalnosti sljedbenika kroz snažnu emocionalnu empatiju. Osobno smatram da izvrsno vodstvo primarno ovisi o viziji - i to ne bilo kakvoj viziji, nego onoj viziji koju se može cijeniti i poštovati: *intelektualno, emocionalno i duhovno*.

Vizija je slika poželjne budućnosti kojoj težimo i koju želimo dostići. Vizija je pokretačka sila svake organizacije i izvor vitalnosti sustava. Kad smo dirnuti vizijom, naše najdublje vrijednosti izbijaju na površinu budući u nama osjećaje trajne svrhovitosti. Stoga ne mogu, a da ne zaključim:

u današnjem svijetu najviše nam nedostaju upravo lideri vizionari.

Jedan od uzroka pomanjkanja vizionarskog vodstva proizlazi iz toga što današnje moderno društvo prvenstveno vrednuje *materijalni kapital* pretpostavljajući ga svim

drugim vrstama kapitala. Primjerice, vrijednost organizacije i sustava prečesto se procjenjuje isključivo kroz visinu profita ili količinu moći koju stvara nad drugima. Opsesija materijalizmom vremenom je sve više kratila djelokrug promišljanja pa se zbog toga - kao društvena zajednica - danas moramo nositi s prevladavajućim *kratkoročnim promišljanjem* koje je usmjereno na sebične interese uskog kruga ljudi. Iako je točno da svaka tvrtka mora stvarati financijsku dobit kako bi opstala na tržištu, ako govorimo o dugoročno održivim tvrtkama ne smijemo zaboraviti da pored financijskog moraju stvarati i druga dva oblika kapitala: *društveni* i *duhovni* kapital. Spomenute tri vrste kapitala podsjećaju na slojeve

svadbene torte; materijalni kapital nalazi se na površini, društveni u sredini, a duhovni je duboko unutra i podržava svo troje.

U svojoj knjizi *Povjerenje: društvene vrline i stvaranje blagostanja* (Izvori, 2000.) Francis Fukuyama, stručnjak za ekonomsku politiku, tvrdi da se društveni kapital može mjeriti količinom povjerenja u društvu, empatijom koju ljudi osjećaju jedni prema drugima te posvećenošću općem zdravlju - fizičkom i psihičkom - određene zajednice. Fukuyama nadalje tvrdi kako se zdravlje zajednice mjeri kriterijima poput stope kriminala, stope razvoda brakova, stope nepismenosti te brojem pokrenutih sudskih parnica.

Nova paradigma inteligencije

U svojoj osnovi, *duhovni kapital* odražava razloge radi kojih pojedinci ili organizacije postoje; ukazuje na njihova vjerovanja,

Duhovni kapital odražava razloge radi kojih pojedinci ili organizacije postoje; ukazuje na njihova vjerovanja, nadanja te za što su spremni preuzeti odgovornost.

nadanja te za što su spremni preuzeti odgovornost. Duhovni kapital uključuje i moralni kapital. Duhovni kapital predstavlja novu paradigmu koja zahtijeva radikalnu promjenu filozofskih postavki, stavova i prakse liderstva u biznisu ili u bilo kojem drugom tipu organiziranog ljudskog djelovanja. Pritom se ovdje ne referiram na religijske ili duhovne prakse, nego na osobne potencijale lidera u smislu buđenja najdubljeg smisla, vrijednosti i svrhe u ljudima i organizacijama koje vode.

Korištenjem vlastite inteligencije lideri izgrađuju sva tri oblika kapitala: materijalni, društveni i duhovni. Pritom pod pojmom "inteligencije" ne mislim isključivo na klasično poimanje u vidu IQ kvocijenta.

Naime, u razmatranje inteligencije pojedinca ili organizacije pored inteligencije uma potrebno je uključiti i *inteligenciju srca i duha*. Do sada sam često pisala o različitim vrstama inteligencije koje su povezane s trima vrstama kapitala:

- IQ (engl. *intelligence quotient*) ili kvocijent inteligencije, otkriven je u ranom 20. stoljeću, a testira se pomoću Stanford-Binetovog testa. Odnosi se na našu racionalnu, logičku, pravilima uokvirenu inteligenciju koja nas čini manje ili više bistrima. Također se odnosi na racionalno, ciljno orijentirano razmišljanje.
- EQ (engl. *emotional quotient*) odnosi se na naš kvocijent emotivne inteligencije. U svojoj knjizi *Emotivna inteligencija: zašto je važnija od IQ-a* izdanoj sredinom 1990-ih Daniel Goleman je artikulirao novu vrstu inteligencije koja proizlazi iz srca i emocija. EQ se manifestira u povjerenju, empatiji, samosvijesti i samokontroli kao i u sposobnosti da prikladno odgovorimo na emocije drugih. Riječ je o tome da se ispravno naslućuje emotivno stanje

drugih ljudi. Primjerice, kada nakon svađe s njegovim nadređenim šef uđe u ured tada biste trebali znati da nije najbolje vrijeme za prezentaciju novih ideja ili za traženje povišice.

- SQ (engl. *spiritual intelligence*) ili duhovna inteligencija podupire IQ i EQ. Duhovna inteligencija odnosi se na pristupanje dubljem smislu, vrijednostima, trajnoj svrsi i podsvjesnim aspektima sebstva te na sposobnosti usađivanja navedenih aspekata u život pojedinca ili organizacije koji radi toga postaju bogatiji i kreativniji. Znakovi visoke duhovne inteligencije uključuju *nestereotipno razmišljanje* (engl. *out of the box thinking*), poniznost i pristup energijama koje izviru iz sfera onkraj ega, naših svakodnevnih briga i zanimacija.

SQ predstavlja krajnji cilj vizionarskog liderstva. Riječ je o vrsti inteligencije koja je vodila ljude poput Churchilla, Gandhija, Nelsona Mandele, Martina Luthera Kinga i Majke Tereze. Tajna njihova vodstva ogleda se u inspiriranju, u artikuliranju vrijednosti za koje se valja boriti i za koje valja umrijeti.

Tablica 1 prikazuje sva tri tipa inteligencije:

KAPITAL	INTELEGENCIJA	FUNKCIJA
Materijalni kapital	IQ: racionalna inteligencija	Što mislim?
Društveni kapital	EQ: emocionalna inteligencija	Što osjećam?
Duhovni kapital	SQ: duhovna inteligencija	Tko sam ja?

Dvanaest načela duhovno inteligentnog vodstva

Vjerujem kako su svi ljudi rođeni sa sposobnošću da do određene mjere koriste sve tri vrste inteligencije jer je svaka važna za preživljavanje. Pa ipak, iako se pojedine vrste inteligencije mogu njegovati i razvijati, u svake osobe jedna od njih uvijek bude više izražena.

Duhovno inteligentno liderstvo potiče se implementacijom sljedećih dvanaest načela:

Samosvijest: biti svjestan u ono što vjeruješ, što vrednuješ te što te duboko motivira.

Spontanost: živjeti u trenutku i primjereno odgovarati na potrebe trenutka.

Voditi se vizijom i vrijednostima: djelovati iz sfere načela i dubokih uvjerenja te živjeti usklađeno s njima.

Holistička perspektiva: uviđati šire obrasce, odnose i poveznice; imati osjećaj pripadanja.

Suosjećanje: kvaliteta duboke empatije i osjećaja za druge.

Slaviti različitost: cijeniti i poštivati ljude radi njihovih različitosti, a ne usprkos različitostima.

Neovisnost: prema potrebi, suprotstaviti se masi na temelju vlastitih uvjerenja.

Ponižnost: osjećaj da smo dio nečeg većeg od nas samih, znati svoje mjesto u drami života.

Tendencija za postavljanjem pitanja ZAŠTO?: želja za dubljim razumijevanjem, propitivanjem do same suštine.

Sposobnost reformuliranja/restrukturiranja (engl. reframe): sposobnost da se izdignemo iz situacije ili problema kako bismo sagledali širu sliku; promatranje problema unutar šireg konteksta.

Pozitivno shvaćanje nedaća: učenje i rast kroz greške, patnju i prepreke.

Osjećaj poziva: osjećati se pozvanim da služimo, da nečime uzvratimo zajednici.

Navedena sam načela odredila na temelju kvaliteta koje determiniraju kompleksne prilagodljive sustave. U biologiji, kompleksnim prilagodljivim sustavima nazivaju se oni organizmi koji su sposobni stvarati red iz kaosa. Poprilična *nestabilnost* njihova je osnovna karakteristika jer kontinuirano egzistiraju na granici kaosa, što ih čini izuzetno osjetljivima na promjene. Riječ je o holističkim sustavima koji se kontinuirano rekreiraju kreativno odgovarajući na mutacije te su radi toga u konstantnom kreativnom dijalogu sa svojim okruženjem.

Svatko od nas predstavlja jedan kompleksan, svjestan adaptibilni sustav - u fizičkom i mentalnom smislu. Karakteristika svakog uspješnog pothvata - kojem se ljudi rado pridružuju - prvenstveno se ogleda u *fleksibilnosti* njegovih granica i konstantnom *kreativnom dijalogu* s okruženjem. Stoga bismo na isti način na koji opisujemo karakteristike kompleksnih adaptibilnih sustava trebali opisati i kvalitete izvrsnog, duhovno inteligentnog lidersta potaknutog vizijom, svrhovitošću i vrijednostima.

Samosvijest. Ovo načelo razlikuje se od emotivne samosvijesti o kojoj je pisao Daniel

Golman, a koja se odnosi na osviještenost vlastitih osjećaja u bilo kojem trenutku. Duhovna samosvijest odnosi se na prepoznavanje onog što mi je važno, za što smatram da je vrijedno živjeti i umrijeti. Odnosi se na slijeđenje i proživljavanje vlastite istine te na poštivanje drugih.

Biti autentičan u tom smislu “slijeđenja i proživljavanja vlastite istine” temelj je kvalitetne komunikacije s vlastitim dubokim Ja (u tekstovima o duhovnosti na ovaj se način uobičajeno opisuje tzv. “veliko Ja”, odnosno isti Izvor u svakoj osobi, a koji se razlikuje od “malog ja” koje se odnosi na smrtnu ego-osobnost, op.ur.), a potom i s drugima koje treba voditi. Samosvijest nam omogućava da unutarnju istinu neokrnjenu iznesemo u vanjski svijet aktivnosti.

Spontanost. Spontanost se ne odnosi na hirovitost i hirovite poteze već prije na autentičnost izbrušenu samodisciplinom, vježbom i samokontrolom kao u borilačkim sportovima. Biti spontan znači otpustiti terete prošlosti - probleme iz djetinjstva, predrasude, pretpostavke, interpretacije i projekcije – te se s puno razumijevanja odnositi prema određenom trenutku cijeneći “moć sadašnjeg trenutka.” S obzirom na to da spontanost poziva na odgovornost, valja imati na umu da spontanost uvijek povezujemo s odgovornošću.

Voditi se vizijom i vrijednostima. Vizija je moć osvještavanja slika, događaja ili sadržaja koji nas inspiriraju; njeno je značenje šire od vizije određene kompanije ili vizije razvoja obrazovanja. Vizija traži odgovore na velika i teška pitanja poput pitanja o tome “zbog čega svijet uopće treba naše proizvode?” ili “zašto uopće obrazujemo djecu?”

Kad mi je sin imao pet godina, jednom prilikom oborio me s nogu pitanjem:

Duhovna samosvijest odnosi se na prepoznavanje onog što mi je važno, za što smatram da je vrijedno živjeti i umrijeti. Odnosi se na slijeđenje i proživljavanje vlastite istine te na poštivanje drugih.

“Mamice, zbog čega živim?” Mjesecima sam razmišljala o tome kako mu primjerno odgovoriti. Mislim da je vjerojatno očekivao kako ću reći: “Radi toga da postaneš bogat... ili radi toga da postaneš liječnik.” Umjesto toga, drugačije sam mu odgovorila: “Živiš kako bi svijet učinio boljim mjestom od mjesta na koje si naišao. Živiš da bi činio dobra djela.”

Nisam sigurna je li kao petogodišnjak uopće shvatio što mu je rečeno. Danas studira, a prije upisa zatekli smo se u sličnoj konverzaciji: “Mama, trebam li uopće studirati? Što da upišem? Malo sam izgubljen oko toga.” Tada sam mu opet rekla: “Slijedi svoje srce. Ne misli o tome što će ti mama ili tata reći da bi trebao činiti. Slijedi ono što ti želiš. Pa ipak, što god odabereš, neka to bude za opće dobro svih ljudi.” Tako nekako izgleda kada netko živi život vođen vizijom i vrijednostima.

Holistička perspektiva. U kvantnoj fizici, holizam se odnosi na sustave koji su toliko integrirani da je svaki dio sustava definiran ostalim dijelovima sustava. Ovo načelo - preneseno u svakodnevni život - podrazumijevalo bi da ono što razmišljamo, osjećamo i vrednujemo utječe na čitav svijet, a

Želimo li da naše organizacije budu što uspješnije, trebamo lidere koji kultiviraju suradnju i osjećaj jedinstva.

kada uvidimo da smo dio sustava kao i svi ostali, preuzimamo odgovornost za svoje aktivnosti. Upravo radi toga može se zaključiti kako holizam podržava suradnju.

Pomanjkanje holističke perspektive podupire *nadmetanje* koje potom potiče razdvajanje i individualizam. Želimo li da naše organizacije budu što uspješnije, trebamo lidere koji kultiviraju suradnju i *osjećaj jedinstva*.

Suosjećanje. Etimologija engleske imenice *compassion* dolazi iz latinskog i označava “zajedničko osjećanje” ili “zajedničku patnju”. Suosjećanje je više od empatije: ne samo da prepoznajem i prihvaćam tvoje emocije, nego ih i osjećam zajedno s tobom. Suosjećanje se posebno teško prakticira s osobama koje su nas povrijedile. U skladu s time, uvijek je dobro zapitati se možemo li osjetiti bol i frustracije koje pokreću te ljude. Pa ipak, ne treba im dopustiti da s nama postupaju tako kako postupaju. Moramo se boriti. Međutim, kada se borimo, borimo se sa suosjećanjem, razumijevanjem i poznavanjem svog “neprijatelja”.

Slaviti različitost. Suosjećanje je snažno povezano s načelom različitosti. Brojne organizacije osmišljavaju različite programe

uključivosti i simbolički promoviraju različitost kroz, primjerice, uključivanje žena u upravne odbore ili uključivanje određenog postotka zaposlenika etničkih manjina. Međutim, u kontekstu dvanaest načela duhovnog liderstva pod slavljenjem različitosti mislim na nešto posve drugo: različitost moramo slaviti radi toga što nas upravo razlike uče važnim lekcijama.

Tijekom odrastanja, živjela sam u velikoj obitelji koja bi se svake godine sastala na Dan zahvalnosti i na Božić. Familiju su činile različite osobnosti različitih svjetonazora: u svojim redovima okupljali smo republikance, demokrate, katolike, protestante i nekoliko židova. Osim toga što smo dijelili svjetonazorsku različitost, dijelili smo i snažna uvjerenja i razmišljanja koja smo rado konfrontirali s drugima. Iako je moja majka postavila pravilo da se za vrijeme večere može razgovarati o svemu osim o politici i religiji, pravilo bi se redom kršilo. Kako bi večer odmicala u kući bi nastao pakao; ljudi bi vikali jedni na druge nastojeći obraniti vlastite argumente. Teta Vera redovno bi napustila stol u suzama, a ni majka nije bila daleko od takvog stanja. Dakle, može se kazati da sam odrasla u poprilično napetoj atmosferi odrađujući svojevrсни “predškolski tečaj” debate i dijaloga koji me naučio da je ekspresija grupe čvrsto povezana s njezinom unutarnjom energijom. Izvor naše žestine, osjećaj obiteljske povezanosti, kao i mogućnost da učimo jedni od drugih proizlazila je upravo iz naših razlika. Izvrсни lider potiče nas da crpimo smagu iz tog izvora i razvijamo se.

Kada se ljudi ne slažu sa mnom, doslovce utječu na razvoj moje neuronske mreže. Htjela-ne htjela, iznova moram stvarati nove poveznice u svom mozgu, promisliti o svojim pretpostavkama i propitati svoje vrijednosti. *Tako učim*. Kada grupa iskusi

bolne situacije koje izazivaju podijeljena mišljenja, neki se ljudi pitaju: želimo li se s time suočiti? Hoće li nas ova pitanja razdvojiti? Zašto ne ostavimo naše razlike po strani i jednostavno se složimo?

Riječ je apsolutno o pogrešnom pristupu. Razlike treba slaviti. Treba dopustiti boli i teškim pitanjima da izađu van na vidjelo jer upravo će iz tih domena izvirati žar i energija suradnje.

Kada lider dijalogom potiče izviranje takvih neugodnih razmimoilaženja, sadržaji koje smo međusobno podijelili postaju spremnik za sve naše razlike da bi potom iz toga nastalo nešto sasvim novo. Kada u grupi spremnik ne postoji, dragocjena energija neizostavno se gubi. Slaviti razlike znači da cijenim što me pretresaš pitanjima jer kada to činiš tjeraš me da razmišljam i rastem.

Neovisnost. Neovisnost na koju mislim u ovom kontekstu najbliža je neovisnosti iz psihologije, a označava sposobnost ostajanja pri vlastitim uvjerenjima usprkos protivljenju većine. Drugim riječima, odnosi se na prihvaćanje situacije da nećemo biti popularni radi vlastitih uvjerenja.

Riječ je o spremnosti da ostanemo sami, ali tek pošto smo pažljivo saslušali druge. Svaki lider vizionar po definiciji mora ponekad ostati sam jer svojim vizijama doseže prostore ispred vremena.

Poniznost. Poniznost je nužna druga strana neovisnosti; jasno mi je da nisam ništa više od glumca u predstavi koja je veća od svih nas te da je itekako moguće da ponekad nisam u pravu. Zbog toga se nemilosrdno propitujem: jesam li u pravu kada mislim to što mislim? Jesam li saslušala sve argumente *za* i *protiv*? Jesam li o njima duboko

promislila? Poniznost lidera ne umanjuje – kako mnogi misle – već sasvim suprotno: u poniznosti lider raste. Poniznost nam čini da smo ponosni biti jedan od glasova u zboru.

Tendencija postavljanja fundamentalnog „zašto“ pitanja. Pitanje „zašto?“ suštinski je subverzivne prirode, a ljudi se nerijetko plaše pitanja na koja nema jasnih i nedvosmislenih odgovora. Zašto radimo na ovaj, a ne na neki drugi način? Zašto sudjelujem u ovom pothvatu te zašto ova suradnja uopće postoji? Einstein je mnogo puta kazao kako je tijekom školovanja imao problema s učiteljima koji su ga optuživali da postavlja glupa pitanja. Jednom kada je postao slavan, šalio se kako sada - kada ga smatraju genijem - napokon može postavljati „glupa pitanja“ koja toliko voli. Za razliku od odgovora koji se odnose na ograničenu igru unutar utvrđenih granica, pravila i očekivanja, pitanja se odnose na neograničenu igru zato što se igraju s granicama. Istinski lideri svoj poziv temelje na velikim pitanjima.

Sposobnost reformuliranja / restrukturiranja (engl. *reframe*). Reformuliranje/restrukturiranje odnosi se na sposobnost izdizanja iznad situacije ili problema kako bismo

Slaviti razlike znači da cijenim što me pretresaš pitanjima jer kada to činiš tjeraš me da razmišljam i rastem.

sagledali širu sliku. Jedan od najvećih problema današnjice ogleda se u kratkoročnom promišljanju i sagledavanju problema u okvirima (pre)uskog konteksta. Primjerice, danas je u poslovnom svijetu uobičajeno planirati samo tri mjeseca unaprijed kako bi se vodilo računa o kvartalnim rezultatima i isplati dioničara.

Jedan ugledni predsjednik uprave - kojeg citiram u novoj knjizi - tvrdi: "Jednostavno si ne možemo priuštiti da razmišljamo o budućim generacijama... zbog toga što *sada* moramo misliti na naše klijente i profite." Prema njegovu mišljenju, svijet biznisa nije i ne može biti čuvar budućih generacija.

Obrazovanje se također dezavuirira kratkoročnim razmišljanjem. Umjesto da kultiviraju beskonačne potencijale učenika, škole se danas fokusiraju isključivo na testiranje i mjerenje njihova napretka na kraju školske godine.

Pozitivno shvaćanje nedaća. Riječ je o načelu koje se odnosi na priznavanje, prepoznavanje, prihvaćanje i shvaćanje grešaka. Koliko se puta nađemo zaglavljani u aktivnostima zato što je početni korak bio pogrešan, a mi ga kao takvog nismo priznali? Umjesto

da hrabro priznamo vlastitu grešku, nastavljamo pogrešnim putem sve se dublje zakopavajući u nered. Jeste li ikada - unatoč nelagodi - priznali svoju grešku? Jeste li osvijestili naviranje energije u tijelu nakon tog čina?

Osobno sam jako puno naučila vodeći se tim načelom te sam i sama primijetila veliki žar i energiju nakon što se izgovore jednostavne riječi: "Pogriješila sam. Ono što sam učinila doista nije bilo dobro. Potrudit ću se da sljedeći put bude bolje." Pravi lideri bez ikakvih problema priznaju vlastite greške.

Pozitivni pristup također uključuje sposobnost prepoznavanja i priznavanja da je patnja sastavni dio života. Riječ je o neizbježnoj činjenici utkanoj u samu strunu života. Jednostavno postoje bolni trenuci s kojima se svi moramo nositi. No, ako ih sagledamo s pozitivne strane tada će se vjerojatno dogoditi to da će nas učiniti jačima, mudrijima i hrabrija. Bez nevolja život bi bio dosadan!

Osjećaj poziva. Ovo načelo ujedinjuje duhovnu inteligenciju i duhovni kapital. Pojam "vokacija" ("osjećaj poziva" prijevod je engleskog izvornika *sense of vocation*, op.ur.) dolazi od latinske riječi *vocare* i znači "biti pozvan". Izvorno potječe od svećenikova poziva Bogu, a danas se većinom odnosi na profesije poput medicine, obrazovanja ili prava. Moja velika želja i ideal kojem težim ogleda se u tome da biznis jednoga dana postane *poziv* ljudima koji streme višim ciljevima, koji žele stvarati nove vrijednosti, ali ne samo radi njih samih već radi čitave zajednice i svijeta u cjelini. Takve lidere poslovnog svijeta - bilo da je riječ o ženama ili muškarcima - nazivam "vitezovima" jer se od njih očekuje da se poput srednjevjekovnih vitezova templara posvete služenju nečemu većem od njih samih.

Pravi lideri bez ikakvih problema priznaju vlastite greške.

Promjena ponašanja ljudi

U knjizi *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World* autor John Sterman predlaže model podizanja učinkovitosti sustava. Međutim, u knjizi također naglašava da će sustav funkcionirati onako kako treba funkcionirati samo onda ako se ljudi unutar sustava adekvatno ponašaju. Naime, većina sustava u sebi sadrži “standardnu pogrešku”: ljudsko ponašanje!

Ako doista želimo mijenjati sustave, moramo promijeniti ponašanje ljudi. Pa ipak, riječ je zahtjevnom zadatku; ljudsko ponašanje ne mijenja se lako. Istraživanja su pokazala da se istinska transformacija postiže jedino u slučajevima istinske promjene motivacije u temeljima ljudskog ponašanja čime dolazimo do primarne odgovornosti vizionarskih lidera. Današnjim poslovnim svijetom, politikom, obrazovanjem i društvom općenito, upravljaju četiri negativne motivacije: *strah, pohlepa, ljutnja i samodokazivanje*. Jednom kad se nađemo pod kontrolom ovih četiriju negativnih emocija, manje vjerujemo sebi i drugima te imamo tendenciju djelovati iz sebičnih unutarnjih poriva.

Motivaciju možemo pozitivno promijeniti jedino ukoliko smo doista inspirirani. Lideri koji prakticiraju *Dvanaest načela SQ* ljudima u okruženju mogu pružiti upravo takvu inspiraciju, koja oslobađa potrebnu energiju. U tom kontekstu volim koristiti analogiju flipera kako bih objasnila što su to “privlačivači” (engl. *attractors*) te kako taj koncept iz teorije kaosa koristi u svakodnevnom životu. Privlačivači su točke koje ili okupljaju ili raspršuju energiju. Primjerice, privlačivači su one rupice u koje upadaju kuglice. Naše su motivacije nalik tim rupicama, a kuglice predstavljaju naše ponašanje. Ukoliko želite da se kuglice u

fliperu pokrenu, morate nategnuti spiralu i ispaliti novu kuglicu u sustav što rezultira da sve poleti i nađe se u novom poretku.

Ubrizgavanje duhovne inteligencije u naš motivacijski sustav funkcionira na isti način. Kuglice se izbacuju iz njihove postojeće ravnoteže čime se omogućava drugačiji poredak. Na taj način, kada u suradnji i u životu generalno primjenjujemo *Dvanaest načela SQ transformacije*, samopotvrđivanje postaje istraživanje, ljutnja prelazi u suradnju, žudnja prelazi u samokontrolu, strah prerasta u vještinu itd. Naša motivacija se podiže čime se automatski mijenja naše ponašanje. Potom se s promjenom ponašanja mijenjaju i rezultati, kao i svrha te smisao cjelokupne suradnje.

Kada se javno tvrdi da izvrsno liderstvo nije samo moguće, već da je riječ o ključnom sredstvu za promjenu svijeta, ljudi krenu s optužbama za naivnost. Unatoč tome, osobno vjerujem u “vitezove” i njihovu moć kanaliziranja duhovne inteligencije. Tekst ću zaključiti kredom koji sam napisala za buduće vitezove poslovnog svijeta.

Ako doista želimo mijenjati sustave,
moramo promijeniti ponašanje ljudi.
Pa ipak, riječ je zahtjevnom zadatku;
ljudsko ponašanje ne mijenja se lako.

Kredo viteza u poslovnom svijetu

VJERUJEM da globalni biznis ima dovoljno novca i moći kako bi se prometnuo u ključni čimbenik promjene nestabilnog i ranjenog svijeta čime će pomoći sebi, ali i drugima. Vjerujem da će biznis s vremenom uzdići svoju perspektivu iznad pukog profita. Vjerujem da će s vremenom biznismeni svoj posao doživljavati kao poziv, poput drugih vrijednih profesija. Kako bi se uvjerenja ostvarila, smatram da biznisu treba pridodati *moralnu dimenziju te snažniju*

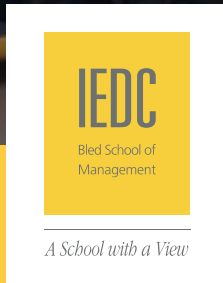
orijentaciju na služenje i vrijednosti eliminirajući pritom prirodnu pretpostavku o razlici između privatnih kompanija i javnih institucija. Želim vidjeti da biznis preuzima odgovornost za svijet u kojem funkcionira i iz kojeg crpi dobit. A sebe želim vidjeti kao jednog od *poslovnih lidera koji služe*, ali ne samo svojim dioničarima, kolegama, zaposlenicima, proizvodima ili klijentima, nego cijeloj zajednici, planeti, ljudskosti, budućnosti kao i životu samom.

Translated and reprinted by permission of *John Wiley*. This article was originally published under the English title *Spiritually Intelligent Leadership* by Danah Zohar in *Leader-To-Leader Magazine*, Fall 2005. Copyright ©2005. by *John Wiley*, all rights reserved.

WILEY



Danah Zohar, stručnjak je na području filozofije i fizike, predavačica liderstva i ugledna publicistkinja. Autorica je triju svjetskih bestselera, knjiga *The Quantum Self*, *The Quantum Society* i *ReWiring the Corporate Brain*. Njezina saznanja, posebice na području asimilacije načela kvantne fizike u novo razumijevanje društvene svijesti, psihologije i organizacije društva rezultirale su publiciranjem revolucionarne knjige, napisane u koautorstvu s Ian Marshallom, *SQ: Dubovna inteligencija - Suštinska inteligencija*.



IEDC EXECUTIVE MBA

Transforming your executive potential into executive performance

Achieve your personal transformation and become a better version of yourself

During the Executive MBA studies you will undergo a personal transformation that will change your attitudes and perspectives which will consequently improve the quality of your relationships. Personal transformation is an ongoing process. Innovative teaching methods like Art&Leadership will transform your inner critic into an inner coach.



Increase your chances for a career promotion

An EMBA Degree is sure to contribute to your career growth. IEDC alumni survey shows that around 40% of EMBA Program graduates advanced from middle to top management positions and more than 60% of EMBA Program attendees are promoted during or after finishing the EMBA Program. Invest in an EMBA Program and advance your career.



Prosper in a unique environment

The IEDC Bled School of Management is situated at Lake Bled in Slovenia. The mesmerizing setting will stimulate your learning process and provide an exceptional educational experience that you will never forget.



www.iedc.si
www.quantum21.net

