



Ronald A. Heifetz direktor je Centra za Liderstvo na Harvardu. Konzultant je s velikim međunarodnim iskustvom. Njegova posljednja knjiga *Leadership Without Easy Answers* (1994) doživjela je svoje 12. izdanje. Drugu knjigu, izdanu u koautorstvu sa Marty Linskyem *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading* upravo je izdao Harvard Business School Press.



Marty Linsky konzultant i predavač liderstva na Harvard Kennedy School of Government.

## Vodstvo otvorenoga srca

Ronald A. Heifetz i Marty Linsky

Uloga lidera oduvijek je bila zahtjevna... početkom 21. stoljeća još i više. Kao država (SAD - op. ur.), potreseni smo 11. rujnom i daljnjim prijetnjama tog strašnog događaja. Kao društvo, suočeni smo s izazovom očuvanja istinskih vrijednosti i prava dok istodobno moramo promijeniti ponešto od misionarskoga žara s kojim se u gospodarskom, političkom i kulturnom pogledu odnosimo prema drugim narodima. U gospodarstvu, lideri i organizacije otvoreniji su i ranjiviji zbog pojačanoga nadzora i stalnih zahtjeva za transparentnošću nakon afere Enron i Andersen. Ovi, kao i mnogi drugi izazovi, zahtijevaju od svih nas promjene stavova, uobičajenih načina rada, pa čak i dubokih vrijednosti.

Sve su to *adaptivni* izazovi. Adaptivni izazov je problem sa nejasnim rješenjem koje zahtijeva promjenu ljudi. Uzmimo primjer iz medicine. Osobi s dijagnozom upale grla liječnik propisuje penicilin. Terapija dovodi do ozdravljenja bez da je osoba morala promijeniti način života. Druga dijagnoza, začepljenje krvnih žila, zahtijeva kirurški zahvat koji zatim dovodi do ozdravljenja. No, ako osoba ne promijeni svoj način života - ne promijeni prehranu, prestane pušiti, poboljša fizičku kondiciju, smanji stres - bolest će se vratiti.

Adaptivni izazovi zahtijevaju bolne prilagodbe. Voditi ljude kroz takve promjene riskantan je zadatak, prije svega zbog visokih zahtjeva. Od osoblja se traži otpornost na gubitak - odbacivanje i odricanje u korist održavanja, očuvanja ili sticanja drugog, redefiniranje odanosti prema kolegama, nevjera prema vlastitom razmišljanju, stavovima, korijenima. Zahtijeva se otpornost na osjećaj nesposobnosti koji je uvijek prisutan u procesu preoblikovanja i razvoja novih kompetencija. Adaptivna je promjena bolna, a njeno vođenje opasno. Primjeri Martina Luthera Kinga Jr.-a, Rudolpha Giulianija ili Carly Fiorine to najbolje dokazuju.

Vođenje ne bi bilo tako zahtjevni posao kada bi podrazumijevalo samo dobre vijesti. Na žalost, mnogi lideri izbjegavaju teži dio posla, rijetko kada spominju loše vijesti: "ovako više ne možemo nastaviti... novi smjer još nismo odredili... nismo sigurni u učinkovitost razvojnih planova... trendovi u okruženju nam nisu

baš jasni. čekaju nas nesuglasice i sukobi u definiranju vrijednosti, gubitak ugodne prošlosti, starih navika i bliskih odnosa s ljudima, osjećaj nesposobnosti u težnji za inovacijama i učenjem, sumnja i nesigurnost kada budemo zastranili." Koliko god iskrena ona bila, ovakvu je poruku iznimno teško priopćiti.

### Opasnosti prešutnih sporazuma

Suočeni sa izazovima, bez pravih odgovora, uz očajne ljude u potrazi za riječima sigurnosti, lideri često naginju "smirivanju". Iskazivanje nesigurnosti politički je opasno. Ta činjenica dodatno pojačava iskušenje. Budući da životne okolnosti pred lidere obično postavljaju kombinaciju tehničkih i adaptivnih izazova, najlakši način izbjegavanja adaptivnih jeste fokusiranje na probleme tehničke prirode. Navedeni obrazac često susrećemo u biznisu i javnim djelatnostima. Visoko pozicionirano osoblje bavi se poznatim, sa izazovima s kojima mogu izaći na kraj, radije nego da prolaze kroz teško i zahtjevno iskustvo osjećaja vlastite nesposobnosti.

Sve zajedno dovodi do "prešutnih sporazuma", gdje "slijepac vodi slijepoga", obrasca u kojem lider sam sebe uvjeri da zna više nego što doista zna, (lakše je prodati kada sami vjerujete) a ostali, zatim, u želji da prenesu odgovornost na više položaje, opet sami sebe uvjere da lideri uistinu znaju odgovore.

Slom Enrona najbolji je primjer opasnosti prešutnih sporazuma. Ulagači su htjeli vjerovati. Analitičari su htjeli vjerovati. Djelatnici su htjeli vjerovati. Menadžment tvrtke je želio vjerovati. Samo je mali broj ljudi bio upoznat sa stvarnom situacijom. Sistemska dinamika u kojoj se mnoštvo samozavarava radije nego da se suoči sa stvarnošću uobičajena je pojava. Sigurnost i zaštita koju mase traže u liderima znatno utječe na njihovu nesposobnost percipiranja stvarnosti.

Zbog navedenog, slijedi logičko pitanje: na koji način pojedinac može opstati u ulozi lidera suočen s tolikim izazovima? Kako obuzdati potrebu za kontrolom, osjećajem važnosti, priznanjem, sigurnosti? Kako pravilno upravljati vlastitim željama? Kako učiniti položaj sigurnim? Kako u svim tim strujanjima stalno imati na umu vrijednosti?

U našoj novoj knjizi: "*Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*" nude se smjernice za razumijevanje opasnosti u vođenju (prilog 1: "*Pet izazova vođenja adaptivnih promjena*"). Smjernice za djelovanje nude strategijske i taktičke korake koje bi lideri trebali koristiti u izazovnim okolnostima. Također, od ključne je važnosti da lideri u cijelom procesu zadrže postojanost duha, riječju, zadrže "otvoreno srce".

### Otvoreno srce

Povrede u društvenim odnosima na radnom mjestu, nakupljene godinama, u većini slučajeva stvaraju u ljudima razne mehanizme zaštite. Većina zato povjeruje u mit po kojem se ne može opstati u zahtjevnoj ulozi lidera bez narušavanja moralnih normi. Takvo vjerovanje oslabljuje, iscrpljuje dušu. Ljudi gube sposobnost za bezazlenost, znatiželju i suosjećajnost. U stanovitome smislu njihovo se srce zatvara - bezazlenost se pretvara u cinizam, znatiželja u oholost, a suosjećajnost u bešćutnost. To se, naravno, prikriva, jer ne želimo vidjeti sebe - a zasigurno ne želimo ni da nas drugi vide - kao cinične, ohole i bešćutne. Cinizam se opravdava realizmom tako da ciničnost prelazi u realnost. Oholost se opravdava neprikosnovenim znanjem, dok se bešćutnost prerušava u mudrost. Da bi lideri zadržali postojanost duha, potrebna im je hrabrost otvorenog srca.

## Bezazlenost

Bezazlenost i naivnost omogućavaju uočavanje događaja i struktura, budnost i otvorenost za novu, nastajuću stvarnost. Bezazleni i naivni lideri u prednosti su pred kolegama koji misle da znaju sve odgovore. U ovo doba stručnosti, u kojemu se menadžeri ponose znanjem a ne naivnošću, navedeno može predstavljati veliki problem. Ljudi se na visoke položaje imenuju zbog dokazane uspješnosti, preuzimanja odgovornosti, rješavanja problema znanjem i iskustvom. Menadžeri se ponose rješavanjem problema i donošenjem odluka. Takvo se ponašanje njeguje, podržava, nagrađuje napredovanjem u karijeri... odlučno riješiti problem. A okruženje? Očekuje od lidera odluke, bilo kakve odluke. Traži se intervencija... u suprotnom, lider će gotovo sigurno dobiti etiketu "slabića".

Brzi odgovori i brzopleta rješenja ne mogu riješiti današnje kompleksne izazove s kojima se suočavaju organizacije i zajednica. Osim toga, organizacije ili zajednica rijetko kada ovlaste pojedinca za rješavanje upravo tih problema. Naprotiv, organizacijska pravila, kultura i standardni operativni postupci u pravilu ne potiču ljude na suočavanje s najtežim pitanjima i na donošenje najtežih odluka. Lideru je potrebna istinska hrabrost priznati da ne zna odgovor ili nema rješenje.

Bezazlenost pomaže u izgubljenim situacijama. Vjera održava nadu u bolji život. Budisti tu sposobnost nazivaju umom početnika, ili naivnim gledištem. Riječ *naivan* ima isti korijen kao i riječi *genij*, *ingenioznost* i *renesansa*. O naivnosti se obično razmišlja u negativnom kontekstu, kao o mladenačkoj osobini. No, u isto vrijeme naivnost je i ključna osobina genija koja osigurava otvorenost i nadu u nove mogućnosti.

Psihološki gledano, cinizam osigurava sigurnu poziciju. Ronald, jedan od autora ovoga članka,

sudjelovao je u ranim 1980-ima, u doba hladnog rata, u projektu *Izbjegavanje nuklearnoga rata*. Raspravom sudionika htjelo se odgovoriti na pitanja: "Trebaju li Sjedinjene Države imati politiku koja definira opravdanost primjene nuklearnog oružja? Na koji način kontrolirati i spriječiti mogućnost sovjetskoga napada na različitim mjestima u svijetu?" U pokušaju da koristi pristup naivnosti, Ronald je zajedno s nekolicinom kolega stalno ponavljao: "Možda je moguće transformirati odnose između SAD-a i Sovjetskoga Saveza." Reakcija ostalih članova radne grupa bila je negativna. "Smatrali su nas nedoraslim naivcima", prisjeća se Ronald, "ali su nas svejedno zadržali na projektu. Tako su zadržali multidisciplinarnost grupe iako zapravo na nas nisu obraćali pozornost. Ostalo je povijest... deset godina kasnije Sovjetski Savez se raspao, a s njime i karijere brojnih stručnjaka za američko-sovjetsku politiku."

## Znatiželja

Znatiželja je veoma važna jer sumnjičavost omogućava otvorenost u odnosu na promjenjivu stvarnost; bez znatiželje nije moguće čuti što govore naivniji od nas. Ako ste previše ponosni na svoje neprikosnoveno znanje, zatvarate se u oklop obrambene oholosti i na taj način sprječavate dotok novih informacije, te ste tako, u stanovitome smislu zaslijepljeni jer sadašnjost kreirate jednostavnim preslikavanjem prošlosti.

Znatiželjni ili naivni ljudi obično su zanemareni u poduzećima u kojima rade. Uzrok tome jesu njihove česte pogreške (čak su i geniji u najviše 30 posto slučajeva u pravu). U baseballu, primjerice, igrač se smatra kvalitetnim ako dosegne bazu u trećini slučajeva. Pogodi li lopticu jednom iz tri bacanja, smatraju ga sjajnim igračem! Za razliku od baseballa, u poslovnom svijetu pogreške nisu dopuštene. Na taj su način kreativne i naivne osobe koje postavljaju naivna ali radikalna pitanja zanemarene jer predstavljaju izvor neučinkovitosti

u 70 posto slučajeva. Postavljaju pitanja koja usporavaju poslovanje, što se menadžerima ne sviđa. Na taj se način odbacuju inovatori, što u konačnici za organizaciju predstavlja gubitak ključnih kadrova.

## Suosjećajnost

Suosjećajnost omogućava razumjevanje patnji i tegoba djelatnika u procesu odricanja. Rad na adaptivnoj promjeni je emotivan posao i zahtijeva *emocionalnu inteligenciju* (Danijel Goleman); otvoreno srce je potrebno kako bi se mogla poštivati i cijeliti bol promjene kroz koju ljudi prolaze. Lideri moraju izdržati te emocije... ne smiju postati bešćutni - i samim time slijepi za tegobe koje ostali moraju podnositi.

Sveti je zadatak lidera prihvatiti ljutnju djelatnika bez oholosti i obrane. Sposobnost da se otvorenog srca primi ljutnja veliki je dar organizaciji kojoj su nužne bolne preinake. Očuvanje ljudskosti, životnosti i duha ključno je za svakog lidera. Svi poznamo ljude koji su, čak i u posljednjem desetljeću svojega života vitalni, puni pitanja, sposobni saslušati premda znamo da su slične priče čuli većtisuću puta. Oni slušaju i uistinu im je stalo; slušaju otvorenoga srca, čine nam se spremnima posumnjati i promijeniti svoja stajališta. Ljudi koji zadrže tu živost duha i u svojoj podmakloj dobi nadahnjuju nas kao uzori životne radosti, životnih blagoslova i dara života.

## Prilog 1: Pet izazova vođenja adaptivnih promjena

1. *Silazak s plesnoga podija i izlazak na balkon.* Vodstvo je improvizacija koja se ne može točno propisati. Da bi bio učinkovit, lider mora u trenutku reagirati na događaje, dok, s druge strane, mora napraviti odmak i procijeniti te iste događaje iz šire perspektive. To nazivamo silaskom s plesnoga

podija i izlaskom na balkon. Metafora je možda originalna, no sama ideja nije nova. Stoljećima su religijske tradicije podučavale disciplinama koje pojedincu omogućuju razmišljanje u fazi djelovanja. Isusovci je nazivaju *kontemplacijom u djelovanju*. Hindusi je nazivaju *karma yoga*, yoga djelovanja. Mi tu disciplinu nazivamo izlaskom na balkon jer je to metafora s kojom se ljudi mogu lako poistovjetiti. Ostvariti takvo djelovanje od ključne je važnosti, i u isto vrijeme teško izvediv zadak koji zahtijeva duhovnu vježbu. Nije lako, usred djelovanja, odmaknuti se i zapitati: Što se ovdje uistinu zbiva? Koje su ključne strane u ovome problemu? Koji su njihovi glavni interesi? Kako bismo svi zajedno mogli postići napredak? Na koji ćemo način morati ponovno procijeniti naše interese i promijeniti neke postupke?

2. *Razmišljajte politički.* Uspješni lideri ostvaruju kvalitetne odnose. Ulažu mnogo vremena i napora stvarajući i njegujući mreže ljudi na koje se mogu osloniti, od kojih mogu učiti, i s kojima mogu raditi kako bi riješili probleme na koje nailaze. Znaju da je vođenje političko - riječ je o poticanju i pokretanju ljudi na promjene. Razmišljati politički od ključne je važnosti za visoki, srednji i niži menadžment. Lideri moraju naporno raditi na stvaranju saveznika, održavanju odnosa s opozicijom i poticanju predanosti.

3. *Priredite sukob.* Ljudi uče suprotstavljanjem različitih gledišta. Kada se strastveno zalažu za svoja različita gledišta, dolazi do sukoba, a ne samo do neslaganja. Uspješni lideri upravljaju sukobom; ne uzmiču pred njime niti ga potiskuju, već u njemu vide pokretača kreativnosti i inovacija. Neke od najkreativnijih zamisli proizašle su iz sukoba u kojima dijalog ipak nije bio prekinut. Pred liderima se nalazi izazov razvijanja struktura i procesa u kojima bi se takvi sukobi mogli odvijati na produktivan način.

4. *Prepuštite posao onima kojima pripada.* Adaptivne promjene zahtijevaju promjenu srca, uma i

ponašanja kompletnog osoblja. Ostvarivanje takvih promjena zadatak je svakog djelatnika... lideri to ne mogu učiniti umjesto njih. Nije lako nametnuti ljudima odgovornost za promjene, osobito kada isti gledaju prema autoritetima očekujući lake odgovore i iluziju sigurnosti. Lideri koji pokušavaju pomoći tako da preuzmu odgovornost s ramena sljedbenika, izlažu se opasnosti da i sami postanu izvorom teškoća.

5. *Zadržite čvrstinu i postojanost.* Suočavanje s velikom promjenom dovodi do sukoba i otpora. Upravljanje sukobom, bavljenje politikom i "spuštanje" odgovornosti ljudima zahtijeva od lidera čvrstinu i postojanost. Lideri se trebaju uzdržati ishitrenog djelovanja... moraju razumijeti da iz sukoba nastaju novi eksperimenti i nove stvaralačke zamisli. Kontrola sukoba važan je posao lidera - spriječiti da neravnoteža postane prevelika, a sukob razoran. Istodobno, potrebno je poticati ljude da se nose s teškim pitanjima, da izbjegavaju tehnička rješenja, lakše izlaze, ili da čekaju na odluku s vrha.

JOSSEY-BASS  
An Imprint of WILEY

Vodstvo otvorenoga srca, Ronald A. Heifetz i Marty Linsky  
© 2005 Jossey Bass. For Croatia © 2005 Novem d.o.o.  
This translated article is published by arrangement with Jossey Bass.

Prijevod i lektura: Interlang, Rijeka  
Uredio: Marko Lučić