



Peter M. Senge predsjednik je Centra za organizacijsko učenje pri MIT Sloan School of Management. Radio je sa mnogim velikim korporacijama, Motonom, Federal Expressom, Intelom na unapređivanju sposobnosti timskog učenja. Proglašen je jednim od pet najutjecajnijih osoba u povijesti menadžmenta. Njegova knjiga Peta disciplina najprodavanija je knjiga iz tog znanstvenog polja u posljednjih deset godina.

Ekologija vodstva

Peter M. Senge

U posljednjih su 5 godina lideri korporacija više govorili o učenju i razvoju nego li u proteklih 50. Rasprave na tu temu u isto vrijeme potiču nadu i nezadovoljstvo. Normalno je da direktori žele znati odgovor na presudno pitanje: "Kako izgraditi organizaciju koja uči?". To pitanje mi najčešće postavljaju, no ono je, iz dva razloga, pogrešno. Prvo, zato što podrazumijeva da direktor tvrtke ili predsjednik uprave sam može promijeniti genetski kod organizacije. Drugo, predpostavlja da je za izgradnju organizacije koja uči (i samo učenje) potrebna neka jasna formula, a ne trajni proces.

Precijenjuje se sposobnost predsjednika uprave da sam stvori organizaciju koja uči ili da sam postigne bilo koju vrstu trajne promjene. Većina menadžera koji dopijaju do vrha organizacije otkriju da nemaju sposobnost i moć za samostalno nadziranje njenog složenog djelovanja. Predsjednik uprave jedne međunarodne tvrtke iz tog je razloga nazvao riječ *upravljati* u pitanju "Kako upravljati promjenom?" - besmislicom. "Upravljati se može automobilom", rekao je, "ne i ljudskim sustavom. Pokušate li, mogli biste učiniti više štete nego koristi."

Razmotrimo uobičajne načine na koje predsjednici uprava pokušavaju provesti promjene: oblikovanje novih strategija, osmišljavanje novih kampanja smanjenja troškova. Najviše od svega vole restrukturirati svoje organizacije - često i više puta. To čine zato jer malo što drugo uistinu mogu učiniti. Ne bave se dizajnom ni proizvodnjom. Rijetko kada prodaju izravno kupcima, obično su previše udaljeni da bi vlastitim primjerom pokazivali vezu između strategija koje osmišljavaju i posla kojeg obavljaju ljudi na prvim linijama.

Lideri bi se trebali baviti posve drugačijim poslom: razvojem usmjeravajućih načela, promjenom osobnog načina razmišljanja i ponašanja prema kolegama... te tako postati uvjerljivim uzorom. Mogu i moraju razviti strategije za izgradnju održive konkurentske prednosti, što znači: stvoriti okruženje u kojem su ljudi otvoreni za nove ideje, spremni na promjene i voljni razvijati nove vještine i sposobnosti. Iznad svega, kako bi podržali promjene - osobito one promjene koje zahtijevaju nove

organizacijske sposobnosti i kolektivnu inteligenciju - lideri moraju:

1. razviti osobne strategije učenja;
2. shvatiti kontekst u kojem djeluju;

Kontekst za promjene

Funkcioniranje organizacija determinirano je načinom razmišljanja i međusobnog odnošenja ljudi koji u njima rade. Duboke organizacijske promjene zahtijevaju promjenu ljudi. Preraspoređivanje crta i kvadratića na organizacijskoj shemi usporedivo je sa preslagivanjem ležaljki na palubi tonućeg Titanica. Lideri moraju maksimalnu pozornost posvetiti kvaliteti suradnje ljudi unutar organizacije.

Mnogi su direktori svjesni činjenice da su lideri neophodni na svakoj organizacijskoj razini. Pa ipak, u upravljaju poduzećem rijetko ih koriste. Upadaju u zamku koja se usadila u sam jezik - brkaju položaj s vođenjem. Prevladavajuće mišljenje koje definira *lidere* kao osobe s direktorskim titulama i velikim uredima unosi zbrku, sputava inicijativu i poduzetnost uništavajući tako organizacije.

Inovativne i fleksibilne tvrtke znaju da su za zdravu ekologiju vodstva potrebne tri vrste lidera: *linijski lideri na lokalnoj razini* (direktori ogranaka, direktori projekata, direktori prodaje; *interni graditelji mreže* (izvršni radnici/operateri, interni savjetnici, treneri ili osoblje centralnih funkcija; i *izvršni lideri*. Svi oni imaju važnu ulogu. Bez inicijative linijskih lidera na lokalnoj razini niti jedan pokušaj da se provede promjena neće biti uspješan. Bez graditelja mreža inovativna se praksa rijetko proširuje. Bez vodstva izvršnih lidera, cjelokupno ozračje u korporaciji opetovano će osujećivati bazične inovacije.

Što ljudi žele od svoga šefa?

Nakon što shvatimo međuovisnosti različitih vrsta lidera, potrebno je postaviti sljedeće pitanje: "Koje su potrebe linijskih lidera i graditelja mreža u odnosu sa izvršnim liderima?" To je pitanje veoma važno jer osvjetljava ulogu viših menadžera u organizaciji.

Potrebe lokalnih lidera i graditelja zajednice prema njihovim izvršnim direktorima obično možemo svrstati u dvije kategorije. Prvo, oni žele konceptualno vodstvo:

1. Gdje pokušavamo ići i zašto? ("Zašto" je jednako tako važno kao i "gdje".)
2. Odakle smo došli?
3. Kakav uvid imamo u posao i tržište?
4. Što nas čini jedinstvenima? (Ostala dijagnostička pitanja potražite u prilogu 2: "Postavljanje pravih pitanja.")

Ukratko, ljudi traže vodstvo pojašnjavanjem a ne nametanjem... od izvršnih lidera očekuju doprinos kvaliteti razmišljanja u cijeloj organizaciji. Jedino je tako moguće uključiti radnike u strateško planiranje i odlučiveniji i održavati entuzijazam na potrebnoj razini.

Drugo, od izvršnih se lidera očekuje: osobna predanost učenju, predanost timskome radu i svim ključnim idejama i vrijednostima koje se promiču u organizaciji. Predanost i vjerodostojnost izvršnih lidera u najvećoj mjeri proizlazi iz njihovog ponašanja u timovima u kojima djeluju.

Greške izvršnih lidera

Zdravi tim je onaj tim nakon čijeg bi sastanka promatrač pomislio: "Ovi su ljudi uistinu dobri u zajedničkom razmatranju, dijalogu i rješavanju spornih pitanja. Iskreni su jedan prema drugome, spremni na preispitivanje načina razmišljanja i na

postavljanje teških pitanja. Također, spremni su izjaviti: "Hm,... nešto mi nije jasno". Na žalost, takvi su sastanci rijetki. Sposobnost timskog učenja obrnuto je proporcionalna upravljačkoj hijerarhiji u poduzeću, konstantno opada što se više krećemo prema vrhu korporacije. Tim na vrhu korporacije (uprava) obično je najdisfunkcionalniji.

Zašto je tako? Međusobno uvažavanje članova nekog tima, podijeljeni osjećaj pripadnosti i potrebe jednih prema drugima osnovni su preduvjeti izgradnje uspješnog tima. Većina izvršnih direktora nema takav odnos prema kolegama, ostalim članovima tima. Fokusiraju se na osobne funkcije, osobni djelokrug, planove i namjere. Nedostatak shvaćanja uzajamne ovisnosti posljedica je načina odabira i promicanja kadrova prisutnog u mnogim kompanijama. Lideri su tako uglavnom snažni pojedinci koji organizaciji pridonose svojim osobinama - probitačni su, prodorni i ambiciozni. Postojano napreduju u karijeri, prvenstveno zbog svoje osobnosti (ostavljaju "dobar dojam") i zbog sposobnosti da ostvarive traženi rezultat. Sjajni su u političkim ulogama, no često nisu osobito dobri timski igrači. Poznati su mi primjeri napredovanja na temelju *imidža*, korporacije u kojima je viši menadžment zaista bio "viši"; sve osobe su rastom prelazile metar i osamdeset centimetara.

Nova uloga hijerarhije

U posljednje vrijeme često se čuju kritike na račun hijerarhijskog načina organiziranja. Hijerarhijski autoritet se tradicionalno temelji na udovoljavanju - na današnjem nemirnom i prevrtljivom tržištu udovoljavanje zahtjevima autoriteta obično dovodi do fatalnih posljedica (Abilene paradox op.red.). Svejedno, hijerarhija danas još uvijek zadržava važne funkcije, osobito ako naučimo prepoznavati ograničenja i

prilagođavati ih promjenjivoj prirodi vodstva.

Kanadski istraživač Elliott Jaques, razmatrajući hijerarhiju menadžmenta temeljenu na odgovornosti izvršnih lidera, uočio je potrebu razmišljanja u različitim vremenskim okvirima unutar svake organizacije. Osoblje na prvoj liniji u proizvodnji ili direktnom kontaktu sa kupcima obično razmišlja u vremenskim okvirima od jednog dana do jedne godine. Priroda posla zahtijeva takvu kratkoročnu perspektivu. S druge, pak, strane osoblje na višoj izvršnoj razini u organizaciji trebalo bi razmišljati 20 ili više godina unaprijed. Temeljem takvoga promišljanja, Jaques opravdava do sedam razina "nužno potrebne" hijerarhije s obzirom na njihovu odgovornost za različite vremenske okvire. Problem predstavlja povezanost vremenskih okvira predsjednika uprava i organizacija po kojima vremenski okviri organizacija obično ne prelaze vremenske okvire predsjednika uprava. Moglo bi se stoga zaključiti da kompanijama u SAD-u (i u Hrvatskoj, op.red.) u potpunosti nedostaju dvije ili tri najviše razine.

Dakle, praksa i teorija od izvršnih direktora očekuje uvid i viziju o trendovima razvoja svijeta u sljedećih 10 do 30 godina. Razumijevanje prošlosti također.

Strategije za osobno učenje

Učenje djelovanjem (*action learning*) - trenutni omiljeni naziv za smisleno učenje na poslu - vruća je tema korporativnih trenera. Zamisao je dobra, no, previše često teorije o učenju zaobilaze osoblje na samomu vrhu organizacija.

Mogu li izvršni direktori učiti na poslu? Odgovor bi trebao biti potvrđan... ako ne mogu učiti na poslu, ne mogu učiti nigdje drugdje. Proces učenja se konkretizira u svakodnevnom djelovanju na radnom mjestu; nove sposobnosti

se uvijek iznova moraju jačati, poboljšavati i unaprjeđivati.

U prošlosti, izvršni direktori nisu smatrali da trebaju učiti. Nisu se smatrali učenicima, već ljudima koji donose odluke. Učili su u školi - do završetka školovanja. (Naravno, istinsko učenje *započinje* tek po završetku školovanja.) Kada su bili dovoljno iskreni i priznali da ne znaju pronaći rješenje za određeni problem, zapošljavali bi savjetnike. Budući da žele zadržati posao od kojeg žive i plaćaju račune, mnogi konzultanti podupiru mentalni sklop menadžera koji su ih angažirali, a koji zapravo odmaže učenju. Pomognu u rješavanju problema, no rijetko kada prenesu vještine kojima se služe u svojem djelovanju. Mislim da danas sve više menadžera postaje svjesno potrebe kontinuiranog razvijanja novih sposobnosti. Izvršni direktori postaju istinski motivirani za razvoj dijaloga i iskrenog propitivanja koji su nužni za sve oblike učenja.

Na koji način ljudi uče?

Visoki menadžment bi morao učenje učiniti svojim svakodnevnim iskustvom. Klasična obuka i programi izobrazbe igraju važnu ulogu, no ta je uloga ograničena. Najučinkovitiji programi obuke su *katalitički* - pružaju potpuno nova iskustva i navode na razmišljanje izvan ustaljenih okvira.

Učenje ne podrazumijeva samo briljantne nove uvide ili prijelomna nova iskustva. Na koji se način može naučiti npr. timski razvoj novog proizvoda? Jednako kao i pisanje, sviranje glasovira, ili igranje golfa - vježbanjem. Proces učenja nikada ne završava... ma koliko pisali, svirali glasovir, ili igrali golf, svjesni smo da možemo biti još mnogo, mnogo bolji. Potrebno je iskoristiti prigode u svakodnevnome iskustvu ljudi kako bi unaprijedili njihove sposobnosti - to je u stvari suština učenja. Da bismo uspjeli u namjerama, potrebna nam je infrastruktura za

učenje - vrijeme i sredstva za potporu reflektiranju, vježbanju, i širenju ideja i iskustava. Tvrtka Ford je, na primjer, osnovala "laboratorij za učenje o razvoju automobila" u sklopu projekta *Lincoln Continental* 1995. godine, kako bi skupini zaduženoj za razvoj omogućili eksperimentiranje s novim postupcima i materijalima te bilježenje i prenošenje novih spoznaja drugim zaposlenicima u organizaciji. Projekt *Saturn* koristio je sličan laboratorij za učenje u odjelu za proizvodnju.

Jedno od najboljih dijagnostičkih pomagala za procjenu sposobnosti učenja na poslu koje osobno poznajem je pitanje: "*Kako koristite svoje vrijeme?*" često nailazim na veliki nesklad između misli i djelovanja izvršnih direktora, između onoga što smatraju važnim i dnevnih akcija. Najučinkovitiji lideri svjesno koriste svoje vrijeme kako bi razvili osobnu strategiju učenja i jedinstveni način vođenja (prilog 1: "Strategija za učenje i vođenje."). Većina, na žalost, osjeća da ne može nadzirati vlastiti raspored. Jedan iskusni poslovni savjetnik nedavno mi je prepričao događaj iz prakse. Kada je predsjednika uprave jedne velike kompanije suočio s načinom korištenja vremena, isti je odgovorio: "Zar ne shvaćate? Imam previše posla da bih radio na svojim problemima".

Svaki bi lider trebao učiti iz vlastitog iskustva i iskustva i rada drugih. Na primjer, kako učiti na sastancima - na kojima menadžeri provode (i trate) najviše vremena? Prije nekoliko godina u *Centru za učenje MITa* razvijeno je jednostavno oruđe pod nazivom *prijave* i *odjave*. Svaki sastanak započinje *prijavom* u trajanju od jedne minute u kojoj sudionik sastanka govori o svojim razmišljanjima i osjećajima. Sastanak završava *odjavom* iz koje se doznaju misli sudionika na kraju okupljanja. Korištenje ove metode obično je u početku popraćeno površnim komentarima, no s vremenom, razvojem povjerenja i sigurnosti, sudionici započinju s razmjenom ideja i osjećaja.

Također, počinju razumijevati brige, probleme i nade ostalih u grupi.

Integracija učenja i rada zahtijeva, na kraju, *postavljanje teških pitanja i odbacivanje temeljnih postavki* koje su odavna smatrane neupitnom istinom. Takvo odricanje dalje zahtijeva *otvaranje* pojedinca, njegove psihe, stavova i uvjerenja. Zbog toga, viši bi menadžeri naročito morali paziti na kulturu organizacije koju zaposlenici usvajaju. Kultura bi trebala biti prožeta vrijednostima koje podržavaju zajedničko učenje, namjesto kulture udovoljavanja zahtjevima. Zbog navedenoga, najviše teškoća u procesu promjene obično imaju osobe na najvišim položajima (a ujedno i najstariji) i to iz dva razloga:

- najduže su u organizaciji;
- sustav ih je izabrao za uzore;

Očito je da ne postoji jednostavan odgovor na pitanje "Kako izgraditi organizaciju koja uči?" Možda je tako i bolje. Odgovori na pitanja koja započinju s "kako" obično su vrlo površni. Osobno vjerujem da su najvažnija pitanja ona koja započinju sa "što":

- što trebamo učiniti da postanemo konkurentniji?
- što uistinu želimo?
- u što uistinu vjerujemo?
- želimo li doista raspodijeliti moć?
- vjerujemo li uistinu da se trebamo drugačije organizirati?

Ukoliko odgovori na ova pitanja nisu kristalno jasni - ukoliko postoji bilo kakva podvojenost - tada različita nastojanja i strategije neće puno pomoći. Prva linija to jako dobro zna: "ništa ne može nadomjestiti predanost".

JOSSEY-BASS
An imprint of WILEY

Ekologija vodstva, Peter M. Senge
© 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