



Miljenko Cimeša samostalni je konzultant, ekspert za strategiju i organizacijski razvoj. Predsjednik je Društva za organizacijsko učenje Hrvatske i član uprave portala Quantum21.net.

Lideri koje trebamo, Frances Hasselbein

## Komentar Miljenka Cimeše

"Ako neka osoba raste do razine vlasti koja prelazi njegove vrline, svi će patiti."

Guanzi

Sve brže i dublje promjene u okruženju (pr. tehnološki razvoj, globalizacija, klimatološke promjene, terorizam...) svakodnevno rezultiraju nastankom brojnih izazova. Stoga nije čudno da Frances Hesselbein postavlja jedno od ključnih pitanja - *Kakvu vrstu lidera naši ljudi zaslužuju i trebaju u ovim zahtjevnim vremenima?*

U svom odgovoru autorica navodi osam kvaliteta koje bi suvremeni lideri trebali posjedovati. Pažljivo proučavanje te liste ukazuje na značajna odstupanja od konvencionalnog, *mainstream* pristupa promišljanju liderstva. Riječju, kod konvencionalnog pristupa liderstvu u fokusu pozornosti nalazi se opis aktivnosti koje bi lideri trebali obavljati (nudeći odgovor na pitanja tipa: ŠTO lideri rade/trebaju raditi?). Za razliku od toga autorica u fokus pozornosti stavlja lidera po sebi (TKO je lider?) zaključujući kako je *'kvaliteta i karakter lidera ono što određuje uspješnost i rezultate'*.

Ovaj novi pristup liderstvu zastupljen je u radovima Stephena R. Covey-a (1989., 1990., 2004.)<sup>1</sup>, Debashis Chatterjee-a (1998.)<sup>2</sup>, Kevina Cashman-a (2000.)<sup>3</sup>, W. Brian Arthura i dr. (2000)<sup>4</sup>, te P. M. Senge-a i dr. (2004.)<sup>5</sup>. Jedna od najstarijih ideja o liderstvu jeste da *sa moći mora doći i mudrost*. Začeci takvog razmišljanja nalaze se u radovima grčkih i kineskih filozofa (od prije 2500 godina). Poticaj takvom razmišljanju proizašao je iz spoznaje o rastućoj moći društvenih institucija, kao i u strahu od zloupotreba te moći od strane onih koji se nalaze na njihovom čelu. Da bi se izbjegla opasnost zloupotrebe moći institucija potreban je moralni razvoj, *kultiviranje* vođa. Moralni razvoj vođa proizlazi iz razvoja svijesti.

Prema Claus Otto Scharmeru (2000)<sup>6</sup> postoje četiri razine svijesti:

1. **Preslikavanje mentalnih modela.** To je uobičajena razina svijesti. Nju obilježava obnavljanje starih mentalnih modela (tj. misaonih konstrukcija o realnosti) i navika razmišljanja. Ovakav način razmišljanja posljedica je kako osobnih iskustava pojedinca, tako i utjecaja organizacijskog i societalnog konteksta (mentalno-emocionalnog polja) u kojem on živi i radi. Primjerice, tijekom procesa obrazovanja ljudi usvajaju niz teorijskih i praktičkih

znanja (tj. mentalnih modela) koje zatim koriste na svojim radnim mjestima. Uslijed brzog znanstveno-tehnološkog razvoja mnoga od tih znanja zastarjevaju u roku od 7 godina! Izostanak obnavljanja znanja rezultira time da ljudi počinju promatrati svijet oko sebe kroz prizmu zastarjelih mentalnih modela. Takva razina promatranja svijeta nužno rezultira pogrešnim procjenama i pogrešnim odlukama... Pa ipak, unatoč brojnim dokazima o promjenama i zastarjevanju mentalnih modela, ljudi i nadalje najčešće ostaju na toj razini razmišljanja. Odgovor na ovaj paradoks nužno obuhvaća nekoliko dimenzija. S jedne strane sklonost ka korištenju poznatih rješenja proizlazi iz straha od nepoznatog. Riječ je potrebi za sigurnošću i uobičajenim ponašanjem. S druge strane na takvo ponašanje utječe kontekst u kojem ljudi žive i djeluju. Prema istraživanjima S. Covey-a (2004.) organizacijski kontekst u većini suvremenih organizacija obilježen je:

- nedostatkom zajedničke vizije i zajedničkog vrijednosnog sistema;
- neusklađenošću (nepostojanjem zajedničkih ciljeva);
- razvlašćivanjem (centralizacija ovlaštenja s jedne, te autoritarni stil upravljanja s druge strane generiraju osjećaj straha širom organizacije);
- nedostatak povjerenja.

Takav organizacijski kontekst dodatno potiče obnavljanje starih mentalnih modela i navika ponašanja. Obnavljanje starih mentalnih modela i navika razmišljanja ima svoju cijenu. Kratkoročno gledano ona se sastoji u nastanku sistemskog arhetipa 'rješenja koja se osvećuju'. Riječ je o tome da u uvjetima sve bržih i dubljih promjena u okruženju primjena poznatih i provjernih rješenja donosi privremeno ublažavanje simptoma problema, ali i izaziva neke nenamjeravane posljedice koje, nakon izvjesnog vremena, utječu na ponovno pojavljivanje problema. Riječ je zapravo o svojevrsnom paradoksu: u trenutku kada je najvažnije preispitivanje (kao i eventualno mijenjanje) postojećih mentalnih modela

uspostavljena struktura i dinamika sustava nas potiče na njihovo ponovno korištenje. Učestalo korištenje 'rješenja koja se osvećuju', dugoročno gledano, rezultira opadanjem djelotvornosti organizacija. Prema Dee Hocku<sup>8</sup> riječ je zapravo o 'masovnom neuspjehu institucija', o tome da sve veći broj institucija nije sposoban ostvarivati svoju svrhu.

**2. Reflektiranje i reinterpetiranje.** Prema Albertu Einsteinu "Značajni problemi s kojima smo suočeni ne mogu biti riješeni na istoj razini razmišljanja koja ih je kreirala." Riječju, suočavanje sa izazovima suvremenog svijeta zahtijeva razvoj sposobnosti reflektiranja (povezivanja različitih informacija, te preispitivanja svojih zaključaka i uvjerenja); sposobnosti suzdržavanja od nametanja poznatih interpretacija i gotovih rješenja; sposobnosti promatranja realnosti otvorena uma (i srca). U praksi to znači svjesno ulaganje napora ka (privremenom)odricanju od korištenja raspoloživih instrumentalnih znanja u korist promatranja.

**3. Imaginacija.** Naredna razina svijesti, imaginacija, predmijeva preusmjeravanje pozornosti od objekta -izazova s kojima se organizacija suočava- prema izvoru, pokretačkim silama koje ih generiraju. Prepoznavanje svih pokretačkih sila zahtijeva holistički pristup, sagledavanje cjeline. U tom trenutku nastaje nova promjena svijesti. Za razliku od prethodne faze, koju još uvijek obilježava dihotomija subjekt-objekt, u ovoj fazi razvoja svijesti ona nestaje. Subjekt (promatrač) i objekt promatranja (sistem) postaju *jedno*. Problem više nije *tamo vani*. Promatrač je dio sistema, a to znači i dio problema. Svojim dotadašnjim razmišljanjem i ponašanjem on je, zajedno s ostalim dijelovima sistema, su-kreator problema. Spoznaja o našoj ulozi u kreiranju problema ima ogroman oslobodilački potencijal. Riječju, ako smo svi mi zajedno, svojim razmišljanjem i ponašanjem kreirali problem, tada ga mi (i jedino mi) možemo riješiti!

4. **Intuicija.** Riječ je o najdubljoj razini svijesti na kojoj se osoba povezuje sa '*primarnim razumijevanjem*', sa svojim '*dubokim unutarnjim znanjem*'. Premda se u stručnoj i znanstvenoj literaturi, do sada, nije toliko posvećivala pozornost ovoj razini svijesti u kolektivnoj mudrosti naroda ona nije ostala nezabilježena. Svako od nas je, barem jednom u životu, imao priliku čuti (ili izreći) frazu "duboko u srcu ja znam da..." Intuicija obilježava spoznaju koja ide dublje i dalje od klasičnog racionalističko-analitičkog pristupa.

Poniranje u sve dublje razine svijesti popraćen je kako sve dubljim razumijevanjem cjeline, tako i sve većom spremnošću na djelovanje u korist te cjeline. I to je zapravo suština moralnog razvoja. Moralni razvoj vođa ostvaruje se posredstvom '*unutarnjeg putovanja*'.

U nastavku će se, na primjeru **Tex Gunninga**, predsjednika Unilever Bestfood Asia, ukazati na ispravnost postavki autorice. 1995. godine Gunning je imenovan na mjesto predsjednika uprave tvornice Unox, srednje velike tvornice u vlasništvu kompanije Unilever suočene sa brojnim izazovima (od zastarjelog proizvodnog portfolija, do loše kvalitete proizvoda)<sup>9</sup>. Odmah po dolasku Gunning je počeo s organizacijskim promjenama. Formirao je tim od 200 lidera, vodio ih na mnoge *outdoor* radionice, na tim radionicama otvorenošću pri iznošenju svoje životne priče utjecao na promjenu organizacijske klime<sup>10</sup>, zajedno sa mrežom vođa kreirao viziju '*Takmičenje za budućnost*', svake godine organizirao *studijske konferencije* na kojima su sudjelovali svi zaposlenici. Sukladno tome nisu izostali ni opipljivi rezultati: nekad stagnatna tvrtka postala je jednim od vodećih igrača u svojoj industriji.

Nakon četiri godine, u samostanu Nabatean u jordanskoj pustinji Wad Rami, poslije četverodnevne *outdoor* radionice, obratio se prisutnima s riječima "*To je to, ja sada odlazim. Vi to možete. No, morati će te stalno raditi na osobnom razvoju*". 200 vođa okupljenih oko njega u polumraku samostana u tišini je plakalo...

Po dolasku na funkciju predsjednika Unilever Bestfood Asia (gdje se i danas nalazi) da bi razvio profitabilan i održiv biznis u Aziji, Gunning je tragao za novim načinom kreiranja *zajednice vođa*. Kao što je, tijekom jednog intervjua i sam izjavio "*Zajednica je važna. Ona omogućava sigurno okruženje u kojem ljudi mogu dijeliti. Ako mi kao lideri počnemo živjeti negirajući naše strahove, sumnje i brige, kao i razlike u mišljenjima među nama, nikada nećemo postići konvergenciju; nikad nećemo stvoriti osjećaj snažnog tima koji gura u pravom smjeru.*"

Da bi stvorio izvornu misiju, misiju koja će odražavati osobne vrednote njenih vođa, poveo je 250 vođa na *studijsko putovanje* u Indiju (2004.g.)<sup>11</sup>. Razbijeni u 27 grupa oni su proveli nekoliko dana na putu, kao i u lokalnim zajednicama. Odredišta su im bila mjesta poput Misionara milosrđa majke Tereze, samostan Dalaj Lama, Zlatni hram Sika, središnjica Brahma Kamarisa u Mt. Abu-u, zajednice predilja tkanina, Udruga samozaposlenih žena, kao i ashrami. Putnici su sudjelovali u brojnim pojedinačnim, timskim i kolektivnim aktivnostima. Sve to bilo je dopunjeno slobodnim vremenom za reflektiranje i dijalog o stečenim iskustvima. Nakon nekoliko dana sve su se grupe okupile na jednom mjestu, razmjenjujući priče o stečenim iskustvima i o njihovim poukama za vođenje vlastitog biznisa. Nakon brojnih rasprava formulirali su izjavu o misiji:

**Želimo biti odgovorni partneri sa ljudima Azije kako bi smo omogućili zdravlje, vitalnost i razvoj djece i obitelji posredstvom bolje ishrane i pića. Mi to možemo ostvariti stječući povjerenje ljudi svuda posredstvom autentičnih standarda. Mi to možemo ostvariti tako što ćemo biti na čelu razvoja znanosti i tehnologije o prehrani. Trebamo se aktivno uključiti u zajednice kako bi smo shvatili njihove potrebe, posebno potrebe ekonomski deprivilegiranih i djece. Moramo to činiti na skroman, istinit i autentičan način. To znači da moramo izvršiti ono što obećamo.**

U prosincu iste godine obalno područje Indijskog Oceana bilo je izloženo udaru tsunamija. Kao što je poznato u tom katastrofalnom događaju deseci tisuća ljudi izgubili su živote, a stotine tisuća su ostali bez krova nad glavom. Dva i pol mjeseca nakon tog događaja 208 lidera Unilever Asian Foods se, sukladno svojoj misiji, našlo na mjestu tragičnog događaja...<sup>12</sup>

Nekoliko mjeseci nakon toga Gunning je u jednom intervjuu izjavio "...nisam imao izbora. Morali smo to napraviti."<sup>13</sup>

- 1 Stephen R. Covey, THE SEVEN HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE, Simon & Schuster, 1989 (knjigu je objavila Mozaik knjiga, pod naslovom SEDAM NAVIKA USPJEŠNIH LJUDI); Stephen R. Covey, PRINCIPLE-CENTERED LEADERSHIP, Simon & Schuster, 1990 (knjigu je u nas objavila Mozaik knjiga); Stephen R. Covey, 8<sup>th</sup> HABIT, From Effectiveness to Greatness, Simon & Schuster UK Ltd., 2004)
- 2 Debashis Chatterjee LEADING CONCIIOUSLY, A Pilgrimage Toward Self-Mastery, Butterworth-Heinemann, 1998.
- 3 Kevin Cahman, LEADERSHIP FROM INSIDE OUT, Becoming a Leader for Life, Executive Excellence Publishing, 2000.
- 4 W. Brian Arthur, Jonathan Day, Joseph Jaworski, Michael Jung, Ikujiro Nonaka, C. Otto Scharmer, Peter M. Senge ILLUMINATING THE BLIND SPOT: Leadership in the Context of Emerging Worlds, www.dialogueonleadership; 2000
- 5 Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers PRESENCE, HUMAN PURPOSE AND THE FIELD OF THE FUTURE, The Society for Organizational Learning, 2004.)

- 6 Claus Otto Scharmer PRESENCING, LEARNING FROM THE FUTURE AS IT EMERGE, On the Tacit Dimension of Leading Revolutionary Change, 2000.  
www.dialogueonleadership
- 7 Peter M. Senge PETA DISCIPLINA, Principi i praksa učeće organizacije, 2 izdanje, Mozaik knjiga 2003;  
Peter M. Senge, Richard Ross, Bryan Smith, Charlotte Roberts, Art Kleiner PETA DISCIPLINA U PRAKSI, Strategije i alati za gradnju učeće organizacije, Mozaik knjiga, 2002.
- 8 Dee Hock BIRTH OF THE CHAORDIC AGE, Berret-Koehler Publishers, Inc, 1999.
- 9 Philip Mirvis, Karen Ayas, George Roth TO THE DESERT AND BACK, The story of One of the Most Dramatic Business Transformation on Records, Jossey-Bass, 2003.
- 10 U jednom intervjuu o tom procesu transformacije Gunning je izjavio slijedeće: "*Da bi ste dobili stvarnu otvorenost i uvažavanje morate i sami postati otvoreni, te, stoga, ranjivi. Ako želite rast, tada trebate kulturu otvorenosti i uvažavanja.*"
- 11 Karen Ayass, Philip Mirvis BRINGING 'MISION' TO LIFE: CORPORATE INSPIRATION FROM INDIAN COMMUNITIES, Reflection, Vol.5, No 10.
- 12 Karen Ayas SRI LANKA: A STORY OF HOPE, Reflections, Vol.6. No. 8-10.
- 13 hat is Enlightenment? "I HAVE NO CHOICE" An Interview with Tex Gunning, March-May 2005