



Petar Mandić ima višegodišnje radno iskustvo u radu s ljudima, kao neposredni voditelj tima i kao HR menadžer. Područja interesa su mu ljudski potencijali, učće organizacije i vodstvo. član je Društva za organizacijsko učenje Hrvatske i Kluba HR profesionalaca.

Vodstvo otvorenoga srca, Ronald A. Heifetz i Marty Linsky

Komentar Petra Mandića

Voditi ljude bio je izazov u svim vremenima, a danas je to zahtjevnije i teže no ikada.

Mogući odgovor na pitanje zašto je tako i kako se nositi s novim izazovima daju nam autori Heifetz i Linsky, u svom tekstu *Vodstvo otvorenoga srca*.

Iako svoj rad započinju primjerima iz SAD-a, 11. rujnom i Enronom, nije teško preslikati ove izazove na prilike u Hrvatskoj, tim više jer su svi ti događaji utjecali i na naše živote. Danas kada smo zahvaljujući napretku tehnologije i komunikacija u mogućnosti uživo pratiti događaje iz najudaljenijih dijelova svijeta, više nego ikada svjesni smo povezanosti svega što se na svijetu događa s nama i nas sa svime. Takva povezanost može nas navesti na razmišljanje kako smo mali i bespomoćni, ali i na to da ma koliko se smatrali malima, sve što radimo utječe na druge... ključ promjena je u našim rukama.

Nameće se zaključak kako je utjecaj svih onih koji nekoga vode ma gdje to bilo, u organizaciji, školi, na fakultetu,... nemjerljivo velik jer se uvijek umnožava. Radnici, studenti i đaci imaju svoj privatni život koji je nedjeljiva cjelina i sve što im se događa, dobro ili loše, prenose na svoje obitelji, prijatelje i dalje. Slijedom toga, presudan je način na koji vođe koriste svoju moćpozitivnog utjecaja i odgovornost.

U odgovoru na pitanje ZAŠTO voditi otvorena srca autori pred vođe postavljaju veliki izazov, *izazov osobne promjene*, promjene stavova, navika, vrijednosti, kao rješenje za današnje prilagodbene izazove koji nisu rješivi tehničkim metodama.

U osobnim promjenama možemo tražiti neuspjeh i kratak vijek mnogih novih, brzih, menadžerskih tehnika i metoda. Na žalost, mogućnost kupnje gotovih rješenja ne postoji niti se današnji izazovi, ma koliko sličili prošlima, mogu rješavati na isti način ("većim čekićem").

Mogli bismo reći kako danas, posebno u poslovnom svijetu, prevladava nestrpljivost i potreba za što bržim rješavanjem svakodnevnih izazova. Ono što nam autori poručuju rješenje je koje traži ozbiljniji rad i puno više žrtve no što je većina današnjih

Ljudi i vođa spremna prihvatiti i napraviti. Današnji lideri moraju zahtijevati dublje, osobne promjene, i moraju sami biti primjeri iste.

U svojoj knjizi dr.sc. M. L. Chibber (1997)¹ bit procesa vođenja opisuje kao proces BITI > ČINITI > VIDJETI > REĆI. Pri tome je BITI sam izvor vodstva, ČINITI je stil vođenja osobnim primjerom, a VIDJETI i REĆI su funkcije, alati i tehnike vođenja. U nastavku autor opisuje kako je BITI skup svega što postoji u osobi i sastoji se od njegovih vrednota, njegovih kvaliteta i njegovog znanja, drugim riječima od njegovog ukupnog bića.

ČINITI ukazuje kako je najbolji stil, način vođenja ako vodimo osobnim primjerom i provodimo u djelo ono što propovijedamo. Smatrajući osobni primjer najsnažnijom tehnikom kojom je moguće utjecati na ljude, autor navodi kako ju je ispravno nazivati tehnikom uvjeravanja bez riječi. Stara perzijska izreka kaže: "Ako kralj ubere samo jednu jabuku sa stabla u gradskom parku, ostali će sa sobom odnijeti i samo korijenje".

VIDJETI znači da vođa mora biti potpuno upoznat sa situacijom i okruženjem u kojem radi. Vidjeti u stvari znači izaći van i stvarno doći u dodir sa stvarima i ljudima na samom mjestu događaja.

REĆI znači objasniti drugima što vođa želi da naprave. Autor stoga navodi, ukoliko vođa ima dobre osobine i solidno znanje te vodi osobnim primjerom, tada je potrebno svega nekoliko riječi kako bi se objasnilo što želi od onih koje vodi. I zaključuje, kada se sve zbroidi, karakter govori bolje od bilo čega što izgovorimo ili učinimo i cjelokupni proces vođenja povezan je samo s jednom vrlinom vođe - nesebičnom ljubavlju.

U protivnom možemo parafrazirati Emersona i reći *ono što radiš toliko glasno viče da ne čujem što mi govoriš*.

Iz navedenoga se lako zaključuje kako je vođenje ljudi u teškim situacijama mnogo jednostavnije ako smo vremenom izgrađivali otvoren i pošten odnos. Tada je puno lakše izreći i provesti eventualne teške

odluke. Pokušaj izgradnje povjerenja u trenucima teških izazova zakašnjela je (re)akcija. Za izgradnju povjerenja potrebno je vrijeme, otvoreno srce i nesebična ljubav provjerena i prekaljena na manjim iskušenjima.

ŠTO vođe mogu napraviti da stvari ipak budu lakše, da iz teških situacija izađu kao pobjednici ili barem neporaženi. Autori Heifetz i Linsky nas upućuju na držanje našeg srca otvorenim kroz *naivnost, znatiželju i suosjećajnost*.

Mudraci kažu *zatvori usta i otvori srce*. U davna vremena, mudraci (savjetnici/mentori) odvodili su mladiće, buduće vladare, na osamljena mjesta u šume, na obale rijeka i podučavali ih primjerima iz priroda. Učili su ih čuti nečujno, učili su ih da vatra rijetko dočeka jutro, da postojani potočićteče godinama... i slične vrijedne lekcije koje su mogli upotrijebiti u budućnosti na korist onih kojima će sutra vladati.

Autori nas upućuju na *naivnost*, koja nam, kako kažu, omogućava da vidimo stvari, da budemo budni za novu stvarnost koju drugi neće vidjeti jer misle da već znaju odgovore.

U navedeno autori uključuju i hrabrost priznanja da vođa ne zna ili nema rješenje.

Priznati neznanje zaista je hrabro, no to je prvi, veliki korak u procesu učenja - znam da ne znam, ali sam spreman učiti. Spremnost vođe da sjedne u klupu primjer je i poticaj svima u organizaciji. Učenje je proces, a stvaranje organizacije koja uči odgovornost svih članova organizacije. Iako lider ništa ne može sam uraditi, bez spremnosti ostatka organizacije na promjenu, njegova uloga je velika i presudna. S procesom učenja usko je povezana i *znatiželja* - postavljanje pravih pitanja koja po autorima danas u poslovnom svijetu nisu dobrodošla jer usporavaju procese, a menadžerima se to ne sviđa. Stoga vođe za cjelovitu informaciju, moraju biti spremni i na neugodna pitanja i na istinu o sebi samima.

Suosjećajnost je karakteristika koja vođu u provedbi teških odluka čini vođom. Pravi vođa je onaj koji služi one koje vodi i otuda nemjerljiva važnost prepoznavanja njihovih osjećaja i potreba. Dobro poznavanje ljudi omogućava vođi prepoznavanje raspoloženja kada ono nije izgovoreno te pravovremenu i ispravnu reakciju u vremenima teških izazova. Uzmimo primjer otpuštanja radnika, vjerojatno jednog od najtežih iskustava za svakog vođu i svakog radnika. Što će se događati s ljudima koji nisu otpušteni i s organizacijom u kojoj je provedeno otpuštanje, uz ranije izgrađeno povjerenje, uvelike ovisi o tome kako su se vođe ponašale u samom procesu. Jesu li vođe bili pravedni, jesu li otpušteni radnici svih razina u organizaciji, jesu li u proces bili uključene sve zainteresirane strane (vlasnici, radnici, sindikati, šira zajednica), jesu li vodili računa o osjećajima i dostojanstvu onih koji su morali otići, razmišljaju li o mogućnostima povratka nekog od tih ljudi kada se situacija na tržištu popravi... Za ta i još mnoga druga pitanja koja u takvim situacijama treba postaviti emocionalna inteligencija potrebija je od bilo koje druge inteligencije.

Odgovor na pitanje KAKO odgovoriti na opasne izazove autori nam nude kroz pet izazova vođenja prilagodbenih promjena.

Prvi je *izlazak na balkon* ili potreba da se usred djelovanja odmaknemo i zapitamo: Što se ovdje uistinu događa? Koje su ključne stvari u ovom problemu? Autori ovaj izazov povezuju s religijskim ili duhovnim iskustvima... zaista, kontemplaciju u djelovanju ili nevezanost za djelovanje nije lako postići. Potrebno joj je posvetiti čim više pažnje. Spoznaja da smo dio problema, ali i dio rješenja u teškim trenucima pravi je izazov. Zbog toga bi pomoć mogla biti češće prakticiranje odmicanja (izlaženja na balkon) u svakodnevnim jednostavnijim situacijama kao trening i priprema za one teže.

Političko razmišljanje ili znati kako potaknuti/uključiti sve u promjenu. O vrstama i

uključivanju svih vođa i internih graditelja mreže u organizaciji u svom tekstu više govori Peter M. Senge "Ekologija vodstva"². On također naglašava važnost uključivanja svih razina i to je ujedno odgovor na pitanje TKO?

S tim je usko povezano i *prepuštanje posla onima kojima pripada*, jer niti vođa može, niti treba (smije) raditi sve sam. Svatko je odgovoran za svoju osobnu promjenu i mogli bismo reći da su to vrata koja je jedino moguće otvoriti iznutra.

Tijekom cijelog procesa i do samog kraja vođe moraju *zadržati čvrstinu i postojanost*. Iskustva na putu ovakvih promjena su brojna kao i prigode i razlozi za odustajanje. Potrebna je velika osobna disciplina, odricanje i napor kako bi se izdržalo. Nagrada je obično odgovarajuća uloženom trudu. Najbolji primjer za to je tekst o Unilever Bestfood Asia koji u svom komentaru članka *Lideri koje trebamo* donosi Miljenko Cimeša.³

Još je mnogo svijetlih primjera ljudi i organizacija koje su uspjele na tom putu. Zbog toga su poruke poput vođenja otvorenim srcem, karaktera, odricanja, suosjećanja, koliko god zvučale idealistično i možda na prvi pogled neprimjenjivo, veoma važne. Izazovi su sve složeniji, sve je manje odgovora na mnoga pitanja iz svih segmenata društva... više nego ikada su nam potrebni istinski lideri. Lideri koji će biti u stanju svojim primjerom potaknuti druge na promjenu.

O tome koliko su potrebni u Hrvatskoj možda najbolje govori nedavno provedeno istraživanje među studentima zagrebačkih fakulteta društvenih i prirodnih usmjerenja. Ispitano je 445 studenata od kojih čak 70% nije moglo izdvojiti ni jednu osobu kao svoj uzor u životu⁴. Ostalih 30% najčešće navode roditelje, nakon toga su na listi osobe koje su studenti naveli više od jedanput Ivan Pavao II, Bill Gates, Janica Kostelić, Ante Gotovina, Severina, Isus, Zlatko Sudac... Očigledno je pred svima nama veliki posao. Novi lideri morati će započeti stvarati obitelji, škole, organizacije, religijske zajednice,

društvo u cjelini. Svi oni kojima je danas povjerena odgovorna uloga vođa morat će se pobrinuti za razvoj svojih pravih nasljednika. Od onih kojima je mnogo dano, mnogo se i očekuje... ili prema riječima Winstona Churchilla "*cijena veličine zove se odgovornost*".

Svoju ulogu u stvaranju novih vođa zasigurno će imati i Quantum 21 i u tome mu želim puno uspjeha.

-
- 1 dr. sc. M.L. Chibber, SAI BABINO VELIKO UČENJE O VODSTVU, Koordinacijski komitet Sathya Sai centara Hrvatske, 1997.
 - 2 Peter M. Senge EKOLOGIJA VODSTVA, časopis Leader to Leader, broj 2, jesen 1996.
 - 3 Miljenko Cimeša LIDERI KOJE TREBAMO - komentar, rujan 2006.
 - 4 Večernji list, 06.05.2006., str.42-43.