



Max De Pree, dugogodišnji predsjednik i izvršni direktor Herman Millera - jedne od najinovativnijih i najcjenjenijih tvrtki u Americi, dobitnik je mnogih priznanja i nagrada za vodstvo u civilnom i poslovnom sektoru. Njegovi tekstovi i stil vođenja nadahnuli su milijune ljudi da na posve novi način gledaju na posao i život. Predsjednik Clinton i Business Enterprise Trust dodijelili su gospodinu De Preeu Nagradu za Životno djelo. Samo nekoliko tjedana kasnije osnovan je De Pree Leadership Institute pri instituciji Fuller Theological Seminary.

Nasljeđe lidera

Razgovor s Maxom De Preeom

Razgovor vodila Frances Hesselbein

U tekstu koji slijedi prenosimo razgovor s Predsjednicom *Instituta Peter Drucker* **Frances Hesselbein** o ulogama i odgovornosti lidera.

FH: *Max, vrlo ste rječito govorili o obvezama lidera i o potrebi da lideri ostave nasljeđe svojim suradnicima, klijentima i zajednici. Malo je onih koji razumiju važnost takve filozofije. Što mislite pod time da je potrebno ostaviti nasljeđe, i zašto je to važno?*

MD: Potrebno je prije svega definirati razliku između strategijskog planiranja i pojma nasljeđa. Strategijsko planiranje - razumijevanje vrijednosti koju pružate klijentima, svoje konkurentске prednosti - nužno je potrebno, no nedostatno za cjelokupni zadatak vođenja. Ostavljanje nasljeđa - oblikovanje i stvaranje one vrste organizacija ili zajednice dijelom koje želite postati - je nešto posve drugačije. I podjednako važno.

U Herman Milleru, na primjer, ostavljanje nasljeđa značilo je prije svega da postoji neko zajedničko dobro s kojim smo svi povezani i na koje imamo pravo. Nadalje, ljude nismo dijelili u kategorije na osnovu njihovog učinka ili prirodne darovitosti. Umjesto toga stvarali smo zajednicu pojedinaca koji su postali onoliko dobri koliko su to mogli biti zato jer smo znali razlučiti za što su nadareni i sukladno tome dodijeliti im zadatke. To je način na koji smo htjeli postići izuzetne rezultate. Naša nastojanja nisu bila usmjerena samo na rezultate mjerljive u okvirima tradicionalnih knjigovodstvenih vrijednosti. Te su vrijednosti važne, ali nisu dostatne ako razmišljate o cjelokupnoj zajednici. Posebnu pozornost moramo obratiti i na radno mjesto na kojem radimo, na odnose s osobama koje nas okružuju na radnom mjestu, kakav učinak taj posao ima na naše obitelji, kao i tome kakav učinak obitelj ima na posao koji obavljamo.

S jedne strane, kao lider, uvijek tražite određenu razinu jednostavnosti, a s druge pak strane svjesni ste da je radno mjesto vrlo složeno okružje i da postoje određena postignuća koja biste htjeli ostvariti. Mi lideri ne obavljamo dovoljno dobro svoj posao... nismo uspješni u pojašnjavanju činjenice da se **kvaliteta zajednice ne sagledava u okvirima onoga i onih koji su u toj zajednici najbolji; ona se mjeri s obzirom na to koliko su uspješni oni najranjiviji.**

FH: Istina. Vaša promišljanja o izgradnji zajednice od velikog su značaja i pomoći svima onima koje brine što će se dogoditi s nespремnima na konkurenciju. Spomenuli ste nove okolnosti u kojima se odvija posao i vođenje. Kako vidite te okolnosti u kojima će se naći lideri budućnosti?

MD: Informacijsko doba i doba znanja, kako ga nazivamo, strahovito mijenja način poslovanja. Sve se mijenja, od fizičke disperzije poslovanja, naših odnosa s organizacijom, naših uzajamnih odnosa do zahtjeva koje postavljamo pred određene poslove. Dio toga današnjeg novoga okvira posljedica je smanjivanja broja uposlenika, stvaranja tzv. "plitkih" organizacija (downsizing, op.red.) koje se nastavlja. Od društva u kojemu smo običavali govoriti: "Da, ovdje za vas ima mjesta," došli smo do toga da danas govorimo: "Ne, ovdje za vas neće biti mjesta, barem ne dugoročno."

Vođenje korporacija iz raznih razloga odstupa od ponašanja kojeg možemo nazvati "svrhovita predanost." Posljedica takvog vodstva je izostanak povjerenja kojeg smo nekada imali jedni u druge; više ne nalazimo smisao u poslu kao nekada. To su realni gubici, s kojima se još nismo suočili. Jednostavno, gubimo onaj korporativni karakter koji ste mogli osjetiti prije 20 godina, koji je činio da ljudi u organizacijama imaju povjerenja jedni u druge i da se jedni za druge brinu. Ti su ljudi bili samopouzdanji, uvijek ste mogli računati na njih i na njihovu sposobnost samostalnog rada. Kada organizacija izgubi svoj karakter, ljudi se više jednostavno ne osjećaju sposobnima. To je sastavni dio novih okolnosti.

Među liderima u američkom korporacijskom životu možemo zamijetiti kretanje prema većem individualizmu, a to, barem meni, ukazuje na manju brigu za zajedničko dobro. Navedeni trend najbolje se uočava u slučajevima kada lideri osobne interese postavljaju iznad interesa svih drugih dionika, na primjer, s pretjeranim bonusima i otpremninama za direktore čak i u slučajevima kada dokazano nisu bili uspješni. Lideri bi također trebali voditi računa i o fragmentaciji društva općenito. Vidimo da se zajednica, obitelj i obrazovni sustav sve više udaljavaju, namjesto dijametralno suprotnog procesa koji bi bio koristan svima. Povezivanje društva trebalo bi biti na umu svakog lidera. Također, vidimo da se pojavljuju mladi ljudi koji su zapravo vrlo opasni. Nisam siguran da su korporacije tako dobro osposobljene da se pozabave tom vrstom teškoća. To je još jedna nova okolnost s kojom se moramo suočiti.

FH: Nove okolnosti u kojima kompanije djeluju značajno su drugačije od onih koje susrećemo u Vašim ranijim tekstovima - o sporazumima menadžmenta i ostalih djelatnika. čini se da idemo u suprotnom smjeru - svaki muškarac, žena i dijete, sami za sebe. Kada govorite o potrebi izgradnje zajednice, često ističete da je najprije potrebno "dovesti vlastitu kuću u red." Tu metaforu i mi koristimo u Drucker Foundation, no ipak nam recite, što ste točno mislili?

MD: "Dovesti vlastitu kuću u red," u obitelji, školi ili pak velikoj korporaciji, zahtjeva preispitivanje vlastitih uvjerenja i stavova prema ljudima. Moji stavovi u tom smislu proistječu iz vjerovanja da je svatko od nas stvoren na sliku Božju. No, mnogi imaju visoko mišljenje o ljudima koje ne proizlazi iz nekog vjerskog izvora. Najvažnije je shvatiti da je svaka osoba autentična - s legitimnim mjestom u svijetu - bez obzira na to da li ćemo tu osobu zaposliti ili ne. Sve dok je neka osoba u vašoj radnoj zajednici, legitimni je dio te zajednice, i nezamjenjiva je u skupini. Treba djelovati na način da vaši **odnosi odražavaju to uvjerenje**.

Želite li izgraditi povjerenje i imati kvalitetne odnose, trebate uvijek započeti s **POŠTOVANJEM**. Drugi način na koji lideri mogu dovesti svoju kuću u red je taj da si opišu ono što ja nazivan etičkim prostorom unutar kojega će djelovati. Ukoliko je on ukorijenjen u ispravnim vrijednostima, tada mogu izgraditi povjerenje i produktivne skladne odnose, kako u pogledu poslovnih rezultata, tako i u pogledu vrste zajednica u kojima želimo živjeti i raditi.

FH: Kada spominjemo skladne odnose, sam jezik motivira i nadahnjuje. Tvrdite da je za unapređenje organizacije potrebna iskrena introspekcija lidera... tek potom se prelazi na strategiju i strukturu?

MD: Tako je. To znači da moramo znati tko smo. A to je vrlo teško. Svaki je današnji lider u prošlosti bio vođen. Nismo ravno iz rodilišta izašli kao vođe. Tijekom života naučili smo mnogo toga o ljudima koji su nas htjeli voditi, a sami nisu imali pojma tko su. Teško je slijediti nekoga tko nema predodžbu o samome sebi.

FH: Max, govoreći o tome kako trebamo znati tko smo, iznijeli ste neka provokativna razmišljanja o važnosti osobne suzdržanosti. Zašto mislite da je suzdržanost u današnjem svijetu važna?

MD: Kada govorim o osobnoj suzdržanosti zapravo mislim na moralnu odgovornost s kojom se odnosimo prema našem okruženju. Svijet dijelimo s mnoštvom drugih osoba koje imaju ista prava kao i mi. Moramo shvatiti da postoji razmjerno mali ali značajan dio svijeta kojemu je dan veći dio svih bogatstava. Filozofski gledano, moramo se zapitati: "Jesu li sve te vrijedne stvari koje su mi dane namijenjene samo meni?"

Druga strana istoga pitanja je konstatacija: "...dobio sam sve što mi je potrebno u životu." Nema svatko sreću da dobije sve od života. Zbog toga bismo trebali promijeniti pitanje "Koliko dajem?" u "Što zadržati?" Jer, na ovome svijetu poživjet ću svega 70 - 80 godina, i to ako sve bude u redu.

Lideri imaju određeni djelokrug djelovanja, svojevrsno "vidno polje". Pitanje što mogu zadržati za sebe vrlo je važno pitanje koje bi si trebali postaviti. Kada si lideri ugađaju rastrošnim razmetanjem i simbolima moći, ne pokazuju primjerenu suzdržanost i **narušavaju svoj ugled**.

FH: *Mnogo se govori o podijeljenoj odgovornosti vodstva, kao i o novoj ulozi vođa. Iz vašeg iskustva, koje zadatke lider ne bi trebao delegirati podređenima?*

MD: To je važno pitanje. Sa stajališta zaposlenika u većini organizacija, lider je zadužen za odgovornost kompanije. Tu svoju ulogu ne bi trebao delegirati. Postoje i drugi segmenti korporacijskoga života na koje je potrebno obratiti pozornost kao na suštinske čimbenike vođenja. U Drugom svjetskom ratu, kao mladić u Francuskoj i Njemačkoj, obavljao sam dužnost bolničara. Zajedno s kolegama, uspijevali smo odraditi mnogo posla pod velikim pritiskom. No, kirurzi nikada nisu delegirali na nas određene vrste poslova, iako su mogli. Isto je i u poslovnom svijetu. čini se, primjerice, da se u dobrim restoranima vlasnik brine za sve; dobar se vlasnik restorana ne odriče nadgledanja. Na taj način on stvara određenu vrstu **vidljivosti i osobne angažiranosti** koja se nikada ne delegira. Također, uvijek ističem da se lideri moraju "zaustaviti" na sličan način na koji se zaustavlja automobil kako biste razgovarali s vozačem. Želi li suradnju, lider se mora zaustaviti - i saslušati.

Isto tako, lider ne može delegirati odluku o tome što će se mjeriti. U dobroj organizaciji mjerimo outpute, odnosno postignute rezultate, a u još boljoj mjerimo i inpute, odnosno ono što se ulaže u ostvarenje rezultata.

Netko treba preuzeti odgovornost i odrediti što treba mjeriti, zato što će ta odluka imati ogroman utjecaj na zdravlje zajednice u budućnosti. Ukazao bih na još jednu situaciju. Lider mora definirati kvalitetu odnosa. Ako ne vodi računa o odnosima s dionicima, svi će brzo uvidjeti njegovo ponašanje i slijediti ga. Ako pak o odnosima jako vodi računa, svatko će i to brzo uvidjeti i slijediti ga.

FH: *Ako ste vi lider, a ja sljedbenik, što ste mi dužni pružiti?*

MD: Kao lider, za početak sam Vam dužan pružiti **POŠTOVANJE** i shvatiti da ste legitimna strana u našem međusobnom odnosu. Dužan sam znati da bez Vas ne mogu učiniti mnogo. Također sam Vam dužan osigurati **PRAVIČNOST**. Tijekom vremena dat ću Vam neka obećanja, koja na kraju moraju biti održana. Lider je sljedbeniku dužan pružiti **PRODUKTIVNE RAZGOVORE**: o vrijednostima koje sljedbenik donosi u organizaciju, o njegovom doprinosu organizaciji - da bi mu se dodijelili primjereni i inspirativni zadaci. Nada je vrlo učinkovita pokretačka sila, a razumijevanje njenih učinaka u svakoj je organizaciji od suštinske važnosti.

Ovdje govorimo o dvije stvari. Prva je izbor, a izbor je uvijek izravno povezan s nadom. Druga bitna stvar u učinkovitoj organizaciji je svrha zadatka. Djelatnicima je vrlo teško postići uspjeh ako ne vide svrhu svojeg rada (pojedinačev doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva, op.red.). Ako ne mogu ostvariti uspjeh, ne mogu imati nadu. Ako djelatnici nemaju nadu, to će biti, u najboljem slučaju, jedna vrlo obična organizacija.

Lider je sljedbenike dužan usmjeriti prema razvoju osobnih i potencijala skupine. Kao lider, morate razumjeti i objasniti okruženje u kojemu djeluje vaša organizacija i vaši ljudi. Određujete aktivnosti na kojima se treba raditi i koje će utjecati na organizacijsku budućnost. Trebali bi biti sposobni reći ljudima: "Tvrtka se kreće u tom i tom smjeru koji zahtijeva nova umijeća i nova znanja. Iz tog razloga razvijamo obrazovne programe kako bismo pomogli svima vama koji želite ići putem novog smjera".

FH: *Preuzimanje rizika u organizaciji obično uzrokuje tjeskobu: što je to rizik, tko bi ga na sebe trebao preuzeti, i u kojoj mjeri? Što vama osobno znači preuzimanje rizika, i možemo li uopće voditi bez preuzimanja rizika?*

MD: Nije moguće voditi, kao što nije moguće učiti, bez preuzimanja rizika. Preuzimanjem sve većeg stupnja odgovornosti, svaki lider sve više postaje amater, budući da je sve manje i manje specijaliziran za jedno određeno područje. Zbog kompleksnosti posla, sve se više mora oslanjati na kolege. To znači da njegova izloženost riziku raste. Predsjednik uprave bilo kojeg poduzeća nema na raspolaganju savršeno okruženje za donošenje odluka. Postoje samo siva područja. Sve strukturirane odluke donose se na nižim upravljačkim razinama. Širina sivih zona tako povećava i razinu rizika. No to je sastavni dio posla - i rizika - vođenja.

FH: *U vašim ste knjigama pisali o preuzimanju jedne druge vrste rizika, koja kod nekih ljudi izaziva nelagodu: o kretanju prema većoj otvorenosti. Svjesni neizvjesnosti koju donosi budućnost, posebnu pozornost trebamo obratiti na otvorenost i osjetljivost. Kako ste došli do toga gledišta?*

MD: Dr. Carl Frost, psiholog i dugogodišnji savjetnik u Herman Milleru, naučio nas je participativnom upravljanju. Pomogao nam je razumjeti potrebu za prepuštanjem energiji suradnika. Taj je proces sličan odgoju djece. Kada Vam dijete navrší, recimo, 16 godina, iznenada otkrivete da ste izgubili utjecaj. Učinili ste sve što ste mogli, a sada ste prepušteni na milosti i nemilost djetetu. To je zastrašujuća činjenica. Iskustvo u kojem na kraju sve dobro završi nauči Vas da je prepuštanje energiji s kojom se dijete razvilo i odraslo uistinu čudesno i da obogaćuje Vaš obiteljski život.

Moj drugi mentor bio je David Hubbard, koji je dugo godina bio predsjednik institucije Fuller Theological Seminary. često je isticao dvije misli koje su mi se urezale u sjećanju i iz kojih sam mnogo naučio. Govorio bi da **lideri ne nanose bol, već je podnose**. Također je govorio da osnovna **namjena moći nije korištenje već dijeljenje**. Osobita moć razvija se u slučaju kada se ona dijeli, za razliku od one koja se primjenjuje na druge ljude.

FH: *Jasno. To što govorite zaista ima smisla. Sve se zapravo svodi na odnose. Mislim da smo svi puno naučili iz Vašeg rada u Herman Milleru - funkciju HR menadžera zamijenili ste funkcijom Dopredsjednika za ljude. Napomenuli ste da bi, da ste i dalje ostali u istoj kompaniji, promijenili naziv tog radnog mjesta u Dopredsjednik za ljude i obitelj.*

MD: Frances, sjajno ste istaknuli važnost jezika i njegov utjecaj na ponašanje u organizaciji. Promjenom naziva funkcije željeli smo dodijeliti važnost i odgovornost osobi koja neće biti nadglednik već zastupnik svih djelatnika. Ideja je da se fokus pomakne na potencijal, mogućnosti, radije nego postizanje kratkoročnih ciljeva. Većini zaposlenika u dobrim organizacijama nije osobito teško ostvariti zadane ciljeve. čini mi se da potcjenjujemo ljudske sposobnosti.

Prije nego li je Michele Hunt postala dopredsjednik za ljude, u organizacijskoj shemi nije postojalo radno mjesto višeg službenika za kadrove. Svjesno smo ga izbjegavali uvrstiti u strukturu, sve dok nismo shvatili da bi to trebao biti neki viši menadžerski položaj. Zanimljivo je, Frances, da kada jednom shvatite jezik za kojim tragate, uistinu možete opisati očekivano postignuće.

FH: *Max, na koji ste način, u ulozi predsjednika uprave, pomogli ljudima u kompaniji da razumiju misiju? Kako ste im prenijeli osjećaj svrhovitosti?*

MD: Moje je djelovanje u Herman Milleru proizašlo iz uvjerenja koje smo uzajamno dijelili. Otac je osnovao tvrtku, zatim je brat 17 godina bio predsjednik. Tvrtka se lijepo razvijala i 1970.g. postala dioničko društvo, kada se mnogo toga promijenilo. Kroz sve naše aktivnosti provlačila se je zajednička nit poveznica. **MORALNA SVRHA.** Pored uspostavljanja i njegovanja kvalitetnih odnosa, nastojali smo biti uspješni u istraživanju i razvoju novih proizvoda. To je, primjerice, značilo da ako želimo biti lideri na tržištu u dizajnu novih proizvoda, trebamo stvarati veze s najboljim dizajnerima. Otac i brat su bili iznimno uspješni u regrutiranju osoba poput Charlesa Eamesa, Georgea Nelsona, Boba Propsta i Billa Stumpfa koji su zatim omogućili kompaniji vodeću poziciju na tržištu. Uvijek smo nastojali definirati naše skupne potencijale, i uvijek smo znali koja nam je misija. Uvijek smo razgovarali o puno složenijem skupu rezultata od onih koje smo željeli postići, uključujući i rezultate koji su se odnosili na boljitak zajednice.

Postojala su i druga očitovanja te zajedničke niti. Kada je došlo vrijeme da pokrenemo jedan veći proizvodni pogon u Georgiji, poslali smo Michele Hunt, ženu afroameričkog podrijetla, da pokrene posao. U Roswellu, gradiću u kojem smo pokretali posao, gradske vlasti su redom činili muškarci, bijelci. Za vrijeme sastanka,

poslali bi Michele da nazove središnji ured i zatraži upute od Uprave kompanije. Ona bi izašla, pričekala koju minutu i zatim se vratila u vijećnicu s gotovim rješenjem. Polije nekog vremena shvatili su o čemu se radi, prihvatili su Michele te smo na kraju uspostavili divan odnos s gradskom upravom.

FH: *Max, imam još jedno pitanje. Kada biste imali samo jednu želju za sadašnje i buduće lidere, što biste im poželjeli?*

MD: Poželio bih im da u svom srcu spoznaju, slikovito rečeno, da će se ono za što su u mladosti spremni umrijeti - promijeniti. Uz tu spoznaju drugačije bi razmišljali o svome poslu i svijetu. Postati predsjednikom uprave ili glavnim financijskim direktorom u nekoj većoj kompaniji sa navršenih 50 godina života obično povlači za sobom uvjerenje da ćemo biti spremni umrijeti za zaradu po dionici ili povrat ulaganja. No, za otprilike 10 godina, sve se to promijeni. Bili bi bolji lideri kada bi shvatili da će se svijet za kojeg smo spremni umrijeti promijeniti.

FH: *Max, fascinantne su vaše riječi. Razgovor smo započeli na temu promjena, i završavamo ga govoreći o promjenama. Htjela bih vam izraziti veliku zahvalnost na ovome razgovoru, kao i na svemu što ste pružili svima nama koji nastojimo ostvariti nešto značajno.*



Nasljedje lidera, razgovor s Maxom De Preeom
© 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