



Jack Hawley vitalni je sedamdeset-petogodišnjak koji je svoju diplomu stekao na Sveučilištu Cornell a organizacijsko ponašanje doktorirao na Columbia Pacific University. Prije nego što se počeo baviti savjetodavnim poslovima, Hawley je proveo deset godina na funkciji izvršnog direktora u industriji visoke tehnologije i usluga (Hotel Corporation of America, TRW Space Technology Labs.) Osnivač je konzorcija poslovnih savjetnika Team Climate Associates, predavač na Cornell University i University of California te autor mnogih knjiga. Poslovna zajednica ga poznaje po značajnom djelu The Power of Dharmic Management (Snaga Dharmičkog menadžmenta) koja je u Americi postala bestseller.

Krajem 70-ih godina Hawley se u potrazi za novim pristupima pojedinačnoj i organizacijskoj transformaciji uputio u Indiju. Jednomjesečno studijsko putovanje pretvorilo se u cjeloživotnu povezanost s istočnjačkom mudrošću.

U rujnu 2006. godine Jack Hawley je u organizaciji CROMA udruženja menadžera posjetio našu zemlju i održao predavanje liderima vodećih hrvatskih organizacija.

Razgovor vodio: Marko Lučić

ML: U Vašoj knjizi "The Power of Dharmic Management" (*Snaga Dharmičkog menadžmenta*) koja je postala svjetska uspješnica i koja je nedavno prevedena i na hrvatski jezik, često koristite pojam "duhovnost" u kontekstu menadžmenta. Možete li našim čitateljima ukratko objasniti značenje tog pojma?

JH: *Duhovnost* je jedna od onih često korištenih riječi sa mnogo značenja. U smislu menadžmenta i liderstva, *duhovnost* se odnosi na ono što je svakom čovjeku najvažnije u životu: sreću, mirnoću uma, svrhu, smisao i obzirnost prema drugima podignutu na razinu štovanja. Duhovnost se također odnosi na *Dharmu*, sanskrtsku izostznačnicu za integritet i ispravan karakter - moćnu ideju koja nam poručuje da je život u skladu s unutarnjom istinom moguć- čak i na radnom mjestu!

Biti duhovan znači zanimati se za nesvjetovnu dimenziju naših života; biti posvećen - čak i u poslu - značajnim temama izvan fizičkog tijela i materijalnog

svijeta, temama koje se tiču ljubaznog, skladnog i ispravnog života. Produhovljena osoba teži za nečim višim, za svijetom u kojem će biti više istine i milosrđa.

Ulog je velik. Veliko je pitanje možemo li uspjeti produhoviti naše živote. Odgovor će odrediti punoću ili prazninu naših života od danas pa nadalje.

ML: Što duhovnost znači Vama osobno?

JH: Duhovnost donosi cjelovitost. Ako nismo svjesni duhovne dimenzije našeg bića tada nam u životu nešto značajno nedostaje. Osjećamo se pomaknuti izvan ravnoteže, kao da postoji nešto više izvan našeg dosega. Odrastanjem se navikavamo na tu neravnotežu, te ju nakon nekog vremena više ne opažamo. No, osjećaj "nedostatka" uvijek ostaje prisutan. Duhovnost u naš osobni svijet ulazi kroz odškrinuta vrata svijesti. Svijest o duhovnom čini naše postojanje manje jednostranim i rezultira u bogatijem, širem i fascinantnijem životu ispunjenom s više

ljubavi. Duhovnost čini naše živote potpunijima, s više istine, a to nas čini sretnijima.

ML: Obzirom da ste dugi niz godina radili u praksi kao savjetnik, možete li nam objasniti kako se "duhovnost" iskazuje u poslovnom svijetu?

JH: Primarno se iskazuje u temeljnim ljudskim vrednotama koje neka organizacija zastupa (ili zanemaruje). Te su ljudske vrednote ključni sastojak organizacijske kulture, njene "osobnosti". Postoji pet temeljnih ljudskih vrednota: istina, ispravno ponašanje, mir (unutarnja mirnoća), ljubav (visoko uvažavanje drugih) i stav o nasilju prema bilo kome ili bilo čemu.

ML: Naslov Vaše knjige koja je u SAD-u dostigla šesteroznamenkastu tiražu i kulturni status poziva čitatelje da razmotre potrebu buđenja duhovnosti u poslovanju. Zašto mislite da je to važno kada svi znamo da je, prema dominantnim menadžerskim teorijama, primarni cilj biznisa stvaranje profita?

JH: Slažem se s činjenicom da poslovni svijet mora zarađivati novac. Cijeli sam život proveo u svijetu biznisa, stoga vrlo dobro znam koliko profit utječe na kvalitetu života.

Ključno je da ljudi prenaplaćavaju riječ *primarno* (iz tvoje posljednje rečenice). Mnogi poslovni lideri riječ *primarno* pogrešno interpretiraju kao *jedino*, pretpostavljajući kako je profit jedini cilj poslovanja. Da stvar bude još i gora, zbog te pogrešne postavke se ponašaju kao da druge vrednote ne postoje. Postaju "prljavi igrači" i zaboravljaju na brigu o drugima. Želja za profitom se pretvara u nezasićnu pohlepu. Nažalost, neki dionici - dioničari i članovi nadzornih odbora - često dodatno pojačavaju tu pogrešnu koncepciju. Zarađivanje novca postaje jedini razlog postojanja. Zaboravljaju poštenje, istinu, ljudsku ljubavnost i ispravno postupanje. Život im se pretvara u bezobzirno, ružno "guranje", sve radi zarade, stjecanja imovine, moći i prestiža. Ironija se sastoji u tome da se mnogi od njih počinju pitati, nakon što ostvare svoje ciljeve, zašto im je život tako prazan i neuravnotežen.

Istraživanja znanstvenika su jasno pokazala kako ovakav suženi pristup ne daje dobre rezultate. Ne govorim samo o vlastitim istraživanjima i iskustvu, već o istraživanjima mnogih uglednih znanstvenika. Riječju, sva ta istraživanja jasno pokazuju kako su menadžeri koji vode računa o ljudima uspješniji od menadžera koji to ne čine. Pored toga, istraživanja jasno pokazuju da su organizacije koje su u svoju kulturu usadile elemente "duhovne prirode" (npr. zadovoljstvo potrošača, zaposlenika i dionika), daleko uspješnije od konkurenata kojima su važni jedino financijski pokazatelji.

ML: Kod nas u Hrvatskoj prevladava mišljenje da su duhovnost i biznis dvije različite, nespojive sfere čovjekova života. Nije li to tako?

JH: Premda to možda tako izgleda, one *nisu*, apsolutno nisu, odvojene sfere. Problem je u tome što mi mislimo da jesu. Bez obzira koliko smo kreativni u odvajanju od vlastite duhovnosti, to jednostavno ne možemo učiniti. Život *jest* duh. Poslovni život nije odvojen od životne sile - duha. Kako je moguće odvojiti sebe od svog života? Pa ipak, ma koliko to suludo zvučalo, nastavljamo činiti upravo to. Rečeno je kako se smisao života nalazi na mjestu susreta svjetovnog i duhovnog. Upravo naše pseudo-odvajanje od ove istine je ono što naš život čini besmislenim. To je kao da smo nešto važno, nešto do čega nam je doista stalo, sami stavili izvan dohvata.

ML: Slažem se s Vama. Koji je razlog tome? Zašto je "duh" nestao iz naših organizacija?

JH: Nije! Duh je tu, oduvijek je tu i bio, obavljajući iz sjene svoju dužnost. Zapamtite, duh je ono što nadahnjuje život. Duh je ono što mi jesmo, naša istinska priroda. Duh nije nestao, nestala je naša *svijest* o duhu. Mi duh gušimo, potiskujemo, udaljavamo se od njega. Nastojimo ga zaboraviti - u čemu često i uspijevamo. No, sva ta nesvjesnost ne znači da je duhovnost pretvorena u prah. Oni koji pokušavaju marginalizirati važnost duhovnih kategorija u poslovnom svijetu plaćaju cijenu u nižoj produktivnosti, nedostatku posvećenosti, visokoj fluktuaciji zaposlenika, višim troškovima rada, apsentizmu, te nižoj prodaji i profitu.

ML: Tko je po Vama zadužen za "ponovno buđenje" duha u organizacijama?

JH: Lideri, oni koji su i službeno odgovorni, oni koji primaju visoke plaće - oni su odgovorna strana. U većini organizacija to se u prvom redu odnosi na upravu i top menadžere.

ML: To je lakše reci nego postići... Obzirom da imate iskustva, molim Vas da nam otkrijete tajnu kako "probuditi slonove" iz dubokog sna?

JH: Prije svega osvješćivanjem o tome koliko je duhovnost na radnom mjestu učinkovita. Moramo se uvjeriti u važnost duha i temeljnih ljudskih vrijednosti, kako bi ih zatim ugradili u svoju svijest i svakodnevne aktivnosti. To vjerojatno nije moguće uraditi sa stopostotnom sigurnošću. Potrebno je imati "žar u srcu" da bi iskoračili i započeli veliko mistično putovanje.

Dok putujete ovim putem sve ga više i više prihvaćate te počinjete uvidati kako je dugoročni uspjeh organizacije ovisan kako o svjetovnom tako i o duhovnom. Budite jasni i koncizni kada govorite o temeljnim organizacijskim vrednotama i prioritetima. Vlastitim ponašanjem i primjerom pokažite da su vam upravo te vrednote zaista važne. Uvjerite i druge lidere u svojoj organizaciji da su duhovne kategorije značajne za uspješnost organizacije, razvijte osjećaj njihovog značaja.

Za činiti sve to potrebna je hrabrost i odlučnost.

ML: Možete li nam ukratko objasniti značenje pojma "Dharmički menadžment"? Taj se pojam ne susrećemo baš svakoga dana!

JH: Kao što je većranije rečeno, sanskrska riječ "dharma" sadrži niz značenja. Na razini društva ona označava temelj društvene pristojnosti, a na osobnoj razini moralnu dužnost. U knjizi "dharmu" definiram kao "život usklađen s unutarnjom istinom".

Ova je ideja toliko izuzetna da ljudima oduzima dah: doista živjeti u skladu sa unutarnjom istinom! Provokativnost ove propozicije zapinje im u grlima. Mnogi su ljudi većodavno zaboravili svoju unutarnju istinu, posebice u poslovnom svijetu. Život usklađen s unutarnjom istinom proizlazi iz stalnih napora da se

čine ispravna djela. To ne znači samo "legalno ispravna" djela ili provođenje usvojene politike, nego činiti istinski *ispravna*, ljudska, *dharmička* djela.

ML: U posljednje vrijeme sve se više govori o liderstvu, stalno se naglašava njegov značaj. Vi u Vašoj knjizi navodite kako je liderstvo uvijek duhovni proces. Možete li nam to detaljnije objasniti? Da li je to povezano sa Sengeovom i Scharmerovom "slijepom točkom" (eng. blind spot) liderstva i potrebom da se fokus pozornosti pomakne s "onog što lideri rade i kako to rade" na drugačiju vrstu pitanja, "tko su lideri i s kojeg unutarnjeg 'mjesta' djeluju?"

JH: U knjizi kažem kako je istinsko liderstvo duhovno zato jer istinski lideri nastoje osloboditi ono najbolje u ljudima. Ono najbolje u ljudima uvijek je povezano s njihovim višim ja - s njihovim duhom. Premda se to povezivanje može odnositi i na dobre menadžere, ono se prije svega odnosi na lidere. Liderstvo zahtijeva višu razinu usklađenosti s "duhovnom" stranom poslovnog života od uobičajene. U tom kontekstu, to se apsolutno slaže sa Sengeom i Scharmerom... jer ono što lideri rade i kako to rade uvijek proizlazi iz njihove osobnosti, karaktera i stanja svijesti.

Ljudi često pretpostavljaju da su lideri u stvari diplomirani menadžeri. U današnjem je svijetu takva postavka upitna jer većina tzv. sofisticiranog menadžmenta ne djeluje u korist ljudskog roda. Svijet i čovječanstvo nisu u dobrom stanju. Smatram da činiti više onoga što smo radili i ranije, makar i na višoj razini moći, jednostavno nema smisla.

Menadžment i liderstvo su dvije različite funkcije. Menadžment, pa čak i najbolji menadžment, odnosi se na zadatak i strukturu. Liderstvo je **stanje uma** koje to nadmašuje. Liderstvo se odnosi na prepoznavanje i viđenje istine u svijetu, kao i na interpretaciju te istine u kontekstu poslovanja kompanije. Liderstvo se odnosi na oblikovanje temeljnog vrijednosnog sustava organizacije, riječ je o pomaganju i služenju ljudskim bićima koje u mnogome nadilazi rješavanje problema. "Život u skladu s istinom" parola je utkana u zastavu lidera. Organizacijska kultura je područje djelovanja lidera.

ML: Dopustite mi da citiram rečenicu iz vaše knjige: "...zaronite li dovoljno duboko u bilo koju od organizacijskih tema, pitanja koja će se pred vama pojaviti uvijek su duhovne prirode." U kontekstu biznisa ili organizacijskog razvoja, da li to znači da ako želimo unaprijediti učinkovitost uvijek moramo uključiti duhovne komponente?

JH: Ne nužno. Učinkovitost se može unaprijediti uz pomoć kvalitetnog liderstva i menadžmenta - posebice ako je fokus na razvoju organizacijske kulture. No, unapređenja će biti veća i trajnija ako je duhovna komponenta korištena kao temelj programa unapređenja.

Govorimo o pitanju svijesti, a duhovnost *jeste* svjesnost. Promijenite li svijest ljudi u organizaciji, vi tada mijenjate njeno gledište i pomažete u stvaranju novog duha. U većini slučajeva upravo je to potrebno napraviti. Ako pokušavate transformirati kompleksni ljudski sustav, ne bi ste se trebali ograničavati samo na promjenu njegova svjetovnog promišljanja, morate se posvetiti i njegovoj duhovnoj svijesti.

ML: Da li je moguće, prema Vašem mišljenju, ostvariti značajna unapređenja u funkcioniranju neke organizacije bez da se unaprijede duhovne komponente?

JH: Kao što sam već spomenuo, moguće je ostvariti neka unapređenja u funkcioniranju i učinkovitosti organizacije. No, ako je vaš cilj *transformirati* organizacijsku kulturu, morate biti upućeni u sve dimenzije njena života.

ML: Lideri i menadžeri pokušavaju "transformirati" svoje organizacije. Što za Vas predstavlja ključnu polugu za uspješnu organizacijsku transformaciju (OT)?

JH: Ključna **poluga** uspjeha je iskreno uključivanje zaposlenika, uključite svakoga od njih. Ključna **kvaliteta** neophodna za OT jesu lideri dobrog karaktera - s integritetom i vrlo visokim obzirom prema ljudima - kao i spremnošću da prihvate duhovno.

Najvažnije **pravilo** za uspješnu OT je da lideri moraju živjeti u skladu s univerzalnim "Načelom uključivanja". Ukratko, ovaj zakon kaže: *Posvećenost*

jednako uključenost (P=U). Ljudi će biti istinski posvećeni samo onome u čijem su stvaranju sudjelovali.

Bez širokog uključivanja i *stvaranja* novog duha organizacije, transformacija neće uspjeti. Uspjeh gornjih ešalona organizacije ovisi o pridobivanju zaposlenika da prihvate i usvoje novi duh. No, pristupima koji koriste smjer utjecaja odozgo-prema-dolje uvijek nedostaje vitalnosti potrebne za istinsku transformaciju. Iako neki plan možda dobro izgleda, on sam za sebe neće *pokrenuti* stvar koja se mora promijeniti a to je svijest organizacije, njeno duhovno srce.

ML: Zašto je to u praksi tako teško postići?

JH: Nedostatak duha. Nedostatak karaktera. Nedostatak razumijevanja. Nedostatak svijesti. Nedostatak iskrene brige za zaposlenike. Nedostatak istinskog uključivanja na svim razinama organizacije.

ML: Znamo da mnoge inicijative za promjene ne donose očekivane rezultate. Zašto?

JH: Nedostatak hrabrosti (posebice na vrhu). Oklijevanje glede hrabrog iskoraka u novim smjerovima. Nedostatak temeljnog integriteta. Nedostatak istinske posvećenosti i podrške top menadžmenta. Nedostatak svijesti o nužnosti uključivanja duhovnog. Mentalni model oklijevanja, nesprijetnost ili nesposobnost za promišljanje o višim sferama života. Jednostavno rečeno, ljudi *ne razmišljaju* o tome! Kreću se u zoni poznatog. Ideje van te zone jednostavno ne registriraju.

Iako su svjesni potrebe za unapređenjima, pre-zaposleni menadžeri samo prosljeđuju gotove programe treninga za zaposlene i nadaju se najboljem. Ti su programi dizajnirani tako da izgledaju dobro, da ostavljaju dobar dojam, da zabavljaju i manipuliraju zaposlenicima prema unapređenju učinka - ali oni nisu iskreni. Ljudi osjete neiskrene programe istoga trena kada im se prezentiraju.

ML: Možete li objasniti kako ta "promjena stava" utječe na lidere i menadžere?

JH: Ja govorim o nečem višem od puke promjene stava. Govorim o finoj, gotovo misterioznoj promjeni

svijesti. Lideri i menadžeri se postupno okreću od isključive usmjerenosti na svjetovne stvari prema svijesti koja je duhovna kategorija. Učinak ovog pomaka u organizacijskoj svijesti na ljude je zapanjujući. Ljudi spremno prihvaćaju nove načine postojanja koji ih diraju u srce.

Da li se menadžeri iznenada postaju sveci? Da li se odjednom na licima svih zaposlenika organizacije pojavljuje smiješak? Naravno da ne. No, menadžeri i zaposlenici sve više postaju autentični. Postupno se razvija novi, iskreniji karakter organizacije. To je taj **novi duh**. Te promjene obično nisu odmah vidljive. Nakon nekog vremena ljudi počnu primjećivati kako je sada prihvatljivo razgovarati o temama koje smatraju važnima, o temama kao što su humanost, briga i uvažavanje. Znači li to da se Utopija pojavila iz vedra neba? Ne. Takvo što ne postoji. No, organizacija je postala ugodno mjesto za život i rad.

ML: Kakve bi po Vama trebale biti kvalitete lidera u 21. stoljeću?

JH: Moji savjeti modernim liderima jesu:

1. Budite pretežito okupirani svojim *viđenjem organizacijske stvarnosti*, a ne samo njenim ciljevima. Imajte na umu da ste vi **Interpretator**, onaj koji razumije i prenosi ukupnu koncepciju organizacije - njenu svrhu i smisao, razloge njena postojanja.
2. Budite pretežito okupirani *integritetom i dharmom* (život usklađen s unutarnjom istinom). Znajte da ste vi **Moralni arhitekta**, lider s karakterom, osoba koja stvara okruženje integriteta, onaj koji zarađuje sredstva za život u skladu s unutarnjom istinom.
3. Bavite se promoviranjem *ljudskih vrednota i temeljnih vrlina*, namjesto jednostavnog određivanja prioriteta. Znajte da ste vi **Poslužitelj** organizacijskih vrednota, onaj koji stvara uvjete za razvoj integriteta i koji ih stalno nadzire.
4. Pretežito se bavite s vlastitim *unutarnjim mirom* i dubinom smirenosti, a ne samo planovima i strategijama. Znajte da ste vi **Učitelj liderstva**, onaj koji smiruje, onaj koji određuje akcije koje zatim određuju stanje svijesti u organizaciji.

5. Pretežito se bavite načelom *Davanja*, a ne samo primanja (svog dijela nečega). Znajte da ste vi **Sluga**, onaj koji razumije univerzalni zakon davanja - po kojem svatko *dobiva onoliko koliko daje*.

6. Pretežito se bavite energijom, srcem i duhom organizacije, a ne samo njenim učinkom. Znajte da ste vi **Duhovni vodič**, onaj koji stvara organizaciju koja oslobađa ono najbolje u ljudima.

7. Pretežito se bavite *organizacijskom kulturom*, njenom temeljnom "osobnošću" - a ne samo njenom strukturom i načinom funkcioniranja. Znajte da ste vi **Stvaratelj cjeline**, onaj koji je na višoj razini svijesti upućen u temeljno jedinstvo svih bića i koji stvara osjećaj jedinstva.

8. Pretežito se posvetite *iskazivanju zahvalnosti i priznanja za uspjehe*, a ne samo ispravljanju grešaka. Znajte da ste vi **Optimist**, onaj koji neprekidno prepoznaje doprinose svojih suradnika i koji u organizaciju unosi raspoloženje radosnog optimizma.

9. Posvetite se stvaranju ozračja *uvjerenosti i samopouzdanja*, umjesto da samo rješavate probleme i odlučujete. Znajte da ste vi **Duhovni ratnik**, onaj koji je uvijek svjestan unutarnje istine, onaj koji kod drugih potiče samopouzdanje i individualnost.

ML: Sve što ste do sada rekli veoma je interesantno. No, kako sve to povezati s obrazovanjem i obučavanjem lidera? Po mojim saznanjima, a trenutno završavam poslijediplomski studij za menadžment, teme o kojima ste Vi govorili gotovo da su "zabranjene, ne-znanstvene" i slično. S druge strane, se samo Vi nego i ostali vodeći svjetski stručnjaci ne prestaju naglašavati kako se upravo u njima krije ključ za kvalitetno liderstvo! čini mi se da tu nailazimo na paradoksalnu situaciju...

JH: Sve gore navedene kvalitete nisu "još jedna novost" koja se tek tako može naučiti. Te se kvalitete ne smiju shvatiti kao "još jedna od uloga višeg menadžmenta".

Navedene kvalitete se odnose na novi način postojanja - kako za lidera tako i za organizaciju. Zahtijevaju značajne napore kako bi se usvojile, stalno razmišljanje i samoispitivanje. Riječ je o razvoju svijesti lidera i organizacije.

Dobro u svemu je da Istina ne dolazi izvana, iz koncepcija kojima nas podučava netko drugi. Istina nastaje iznutra. Ne postoji ništa što bi lider trebao znati, naučiti ili izumiti. Svi elementi Istine već su tu. Posao lidera, koji nije lagan, sastoji se u postupnom otkrivanju njegove (ili njene) Istine.

Za edukaciju lidera stoga mogu reći da:

- postoji savršeni sklad između duhovnosti i obrazovanja lidera!
- je uvođenje duhovnosti u edukaciju lidera izvrsna i bolno potrebna ideja!
- upoznavanje lidera o duhovnim komponentama širi njihovu svijest,
- uvođenje duhovnih komponenti konačno uravnotežuje cjelokupni obrazovni proces čineći ga cjelovitim (istinski holističkim) te je time osposobljavanje lidera konačno zaokruženo!

Problem kojeg si spomenuo opći je problem promjene paradigme koja se događa u svijetu. Obrazovne institucije, koje bi promjenu trebale predvoditi, u stvari kaskaju za njom. Istina je, ono što je bitno vrlo često biva ispušteno iz curriculumuma.

ML: Gdin. Hawley, zahvaljujem Vam se ugodnom i zanimljivom razgovoru.

JH: Hvala i tebi, Marko. Puno uspjeha u daljnjem radu i puno pozdrava svim čitateljima Quantum21 portala!