

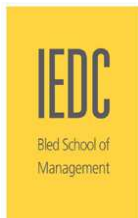


**Karen Ayas**, izvanredna profesorica strateškog menadžmenta na *Erasmus University, Rotterdam School of Management* i *Babson College*, bivša glavna urednica stručnog časopisa *Reflections*.



**Philip Mirvis**, doktor znanosti na području organizacijske psihologije, istraživač i poslovni savjetnik za procese opsežnih promjena velikih sustava. Izvanredni profesor na *University of Michigan's Graduate School of Business, London Business School* te na *Jiao Tong University* u Shanghaiu. Autor je i koautor osam knjiga od kojih je najpoznatija *Beyond Good Company*.

Powered by:



*A School with a View*

## Oživjeti misiju: inspiracija s Dalekog istoka

Karen Ayas, Philip Mirvis

*Što biste učinili kada bi vašu organizaciju poželjeli prožeti osjećajem duboke svrhovitosti, kako bi unaprijedili performanse i učinili nešto važno za svijet, nešto drugačije od svega poznatog? Kako bi razpoino iskustvo osmislili da to postignete, kada biste raspolagali adekvatnim resursima? U nastavku teksta saznat ćete na koji je način kompanija Unilever Bestfoods Asia, potpomognuta savjetima Karen Ayas i Philipa Mirvisa, autora ovog članka, pristupila izazovu. Prepoznavši poveznicu između osobnog iskustva (podijeljenog s drugim članovima tima) i korjenitih organizacijskih promjena, usmjerili su se na stvaranje "zajednice lidera" (eng. community of leaders) organizirajući studijsko putovanje u Indiju prepuno dubokih spoznaja. Iako specifičan, Unileverov eksperiment promijenio je živote sudionika iznjedriviši neke važna načela stvaranja svrhovite i posvećene organizacije koja se mogu i trebaju primijeniti na svaku tvrtku. – Paul M. Cohen, voditelj projekta*

Općenito je poznato da vizija, misija i vrijednosti osiguravaju dionicima organizacije svrhovitost i vodstvo. Teoretičari znanosti menadžmenta i mnogi praktičari slažu se kako razumijevanje i predanost aspiracijama organizacije potiču u ljudima snažne osjećaje osobne svrhovitosti, povratno generirajući toliko potrebnu energičnost i poletnost za dugoročnu učinkovitost. Pa ipak, u mnogim slučajeva važne izjave ostaju tek mrtvo slovo na papiru, ispisano na plakatima i obješeno na uredskim zidovima, bez ikakvog istinskog značenja ikome u firmi. Zbog toga što ih drže tek ispraznom retorikom, često se dešava da djelatnici – bilo individualno ili kolektivno – misiju ili bilo koju drugu zajedničku težnju ne žive u stvarnosti.

Nastojeći u Aziji izgraditi održiv i profitabilan biznis u industriji hrane i pića, kompanija *Unilever Bestfoods* (UBF) primijenila je novi pristup stvaranju autentične misije prožete osobnim vrijednostima. Proces je započeo bliskim povezivanjem direktora 17 neovisnih poslovnih jedinica UBFA u Azijsko-Pacifičkoj regiji, te uključivanjem nižih upravljačkih razina *country managera, supply chain managera* i drugih menadžera niže

razine u strateško i taktičko odlučivanje grupacije. U pozadini ovih nastojanja skrivala se želja da se cjelokupno upravljačko tijelo osposobi "razmišljati i osjećati kao jedno biće", to jest, djelovati poput istinske "zajednice lidera".

Tex Gunning, predsjednik *Unilever Bestfoods Asia* (UBFA) o tome je rekao:

*Zajednica i zajedništvo posebno su važni. Zajedništvo nam je neophodno u stvaranju sigurnog okruženja kada ljudi slobodno i nespunito dijele svoja razmišljanja, uvide, snove i osjećaje. Ako ih lideri u tome ne podrže, ako oni sami poriču svoje strahove, sumnje i tjeskobu, do željene konvergencije nikada neće doći; nikada se nećemo osjećati kao dio moćnog i nezaustavljivog tima, usmjerenog prema velikom cilju i spremanog za velika postignuća. A takvo stanje duba unutar neke grupe zahtijeva puno više od individualnog zalaganja i kreativnosti; traži da se lideri i menadžeri svjesno posvete kultiviranju kolektivne inteligencije.*

U sljedećoj fazi zajednica lidera je upućena na niz putovanja i to na razne lokalitete kako bi se bolje informirali o tržištu i aktualnom pulsiranju regije, kako bi proširili svoje poimanje lokalne kulture i običaja te općenito propitali efektivnost vlastitog upravljačkog tijela. Predvođeni Gunningom, po šumama i planinama, u džungli i pustinji organizirali su više retreata u svrhu pokretanja, planiranja i raspirivanja promjena. Oslanjajući se na praksu sustavnog razmišljanja i sustavnih intervencija, izgradnje zajednice, timskog rada i osobnog razvoja, navedena "studijska putovanja" ciljaju na širenje vidika, otvaranje uma i srca te stimuliranje novih spoznaja.

Možete li zamisliti 250 lidera jedne tvrtke, od članova uprave do lokalnih brend menadžera, kako provode dane u zajedništvu, u miru ašrama (eng. *ashram*, duhovno utočište, nastamba ili grupa nastambi, središnje mjesto raznih kulturnih i duhovnih aktivnosti Indije poput Yoge, duhovnih predavanja, izučavanja drevnih spisa, izučavanja muzike i slično, op. ur.), u posjetima malim tvrtkama i dobrotvornim udrugama Indije? Brinući se o

bespomoćnima, pomažući koliko mogu, čudeći se kako "Swami", mudri učitelji i nesebični odgajatelji, toliko puno postižu s tako malo resursa. Možete li zamisliti kako u napuštenom pustinijskom kampu, nakon svega što su prošli, tri dana promišljaju o smislu proživljenog iskustva i otvoreno razgovaraju o tome kako su ga oni, kao pojedinci razumjeli, te o tome kako bi autentična misija trebala izgledati: čemu bi zapravo posebna, izvrsna organizacija trebala težiti.

Iako je studijsko putovanje nesumnjivo produbilo njihovo razumijevanje posjećenih područja, proživljeno iskustvo mnogo im je više značilo od pukog istraživanja tržišta ili društvene odgovornosti manifestirane služenjem zajednici. Gunning je naime očekivao da će spoznaje o životnim navikama i zatečenim uvjetima potaknuti lidere promišljati o smislu i implikacijama proživljenih iskustava na njihovu osobnu praksu vodstva i poslovanja.

Prosvjetiteljsko i dirljivo iskustvo druženja s ljudima koji su posvetili živote služenju drugima potaknulo je želju u liderima *Unilevera*: stvoriti biznis koji će služiti "višoj svrsi" – zalažući se za dobrobit prosječnog Azijata, dopirati do "najsiriomašnjih među siromašnima". Kao što ćemo to vidjeti u nastavku teksta, iskustvo uranjanja u zajednicu pripomoglo je osvještavanju latentnih aspiracija i vrijednosti UBFA, što je potom dovelo do stvaranja nove, drukčije i po svemu autentične misije kompanije podarivši mnogim sudionicima osobno relevantno poimanje korporativne svrhe.

Iako će se nekim organizacijama opisane metode zasigurno učiniti izvan granica dostižnog, vjerujemo kako komponente ovog studijskog putovanja (naslovljenog *Na putu u izvrsnost*) svakome mogu poslužiti kao smjernice stvaranja novih leaderskih kapaciteta i drugačijeg, boljeg svijeta.

U tekstu se ukratko opisuje studijsko putovanje lidera tvrtke UBFA (*Unilever Bestfoods Asia*) i spoznaje do kojih su njihovi lideri došli posjećujući razne ljude i društvene zajednice. Osim toga i ne manje važno, u tekstu proučavamo utjecaj tih iskustava na razvoj zajednice lidera UBFA. "Put u izvrsnost" tvrtke započeo je okupljanjem lidera u Kini, u gradu Guilinu 2003. godine. Drugo putovanje u Indiju 2004. godine osiguralo je posve novi smisao i smjernice nastojanju da se biznis transformira.

## Indijsko iskustvo

Lideri UBFA iz 15 zemalja Azijsko-Pacifičke regije okupili su se 2004. godine u Indiji kako bi se zajednički, vlakovima, autobusima ili automobilima, uputili do lokalnih zajednica koje su namjeravali posjetiti. Među njihovim odredištima našli su se *Missionaries of Charity* Majke Terezije, samostan Dalaj Lama, *Golden Temple* Sikha, sjedište *Brahma Kumaris World Spiritual University* u Mount Abuu, *Baba'i Temple*, *Lotus Temple*, tkalačke komune, *Self-Employed Women's Association* (SEWA) i više ašrama.

Sudjelovali su u nizu individualnih i kolektivnih aktivnosti, uz dovoljno slobodnog vremena za *reflektiranje u samoći* i *grupni dijalog*, u čudesnoj prirodi ili na lokacijama posebnog povijesnog, kulturalnog ili duhovnog značaja. Planiranim aktivnostima, a bilo je i fizičkih, namjeravalo se potaknuti racionalne i emocionalne reakcije sudionika. Dodatna "duševna hrana" dolazila je u vidu dnevnog prakticiranja joge, tai-chija i meditacije.

Posjete su sadržavale elemente *učenja kroz služenje* – pomaganja i služenja potrebitima te učenja iz proživljenog iskustava zabilježenog u formi opservacija, osjećaja i uvida o načinu funkcioniranja i potrebama zajednice. O proživljenim iskustvima potom se raspravljalo na formalnim i neformalnim sastancima danima kasnije.

Od lidera se zahtijevalo da na studijskom putovanju preuzmu ulogu *antropologa* i koriste svojih 5 osjetila – vida, sluha, njuha, okusa i dodira – kako bi razumjeli što se doista događa u posjećenim zajednicama. Od njih se također očekivalo da se potom oslone na svoje "šesto osjetilo" – *intuiciju* – kako bi se povezali s univerzalnim ritmovima života ljudi na posjećenim prostorima. Osim toga, pitalo ih se da osvijeste prejudicirane kulturalne ili intelektualne pretpostavke; svoje osobne osjećaje i prosudbe; te da se otvore prema novim iskustvima i spoznajama koje bi mogli doživjeti na studijskom putovanju.

Unatoč tome, mnogi su bili iznenađeni viđenim; neke aspekte iskustva smatrali su deprimirajućim, a druge očaravajućim. Jedan od njih o tome je rekao: "U kontekstu Sikha ne mogu dovoljno naglasiti *snagu zajedničkih vrijednosti* koja im pomaže savršeno skladno surađivati pa stoga nemaju potrebe uvoditi bilo kakvu formalnu organizaciju." Na to se nadovezao kolega koji je boravio u centru *Missionaries of Charity* Majke Terezije: "Medicinske sestre i volonteri uistinu su me inspirirali svojom poniznošću, nesebičnošću, hrabrošću te ponajviše svojom vjerom. Snaga i energija kojom služe siromašnima, nemoćnima i izopćenima istinski me dirnula... Zaplakao sam, nisam se mogao suzdržati."

Lideri su se duboko povezali s ljudima koje su na putovanju upoznali, s osobama koje su davale sve od sebe kako bi pomogle čovječanstvu. Jedan od sudionika o tome je rekao:

*Unatoč brojnim teško bolesnim i umirućim ljudima, posjećena mjesta nisu prožeta atmosferom očajanja već naprotiv, sreće i ljubavi. Zamoljen sam da pomognem masiranjem bolesnika u lošem fizičkom stanju. Što reći... od tih ljudi ostala je samo kost i koža. Andy, jedan od volontera koji sudjeluje u radu centra više od 14 godina, objasnio mi je što moram činiti: 'Gledaj, ovako se to radi. Masiranje im potiče cirkulaciju i sanira rane od dugotrajnog ležanja. No, od svega je najvažniji ljudski dodir; godinama im nedostaje, a vi im ga dajete'. Dakle, čvrsto stojim pri tome da su ljubav i predanost prevladavajuće emocije u tim prostorima. Sve to jednostavno vas povuče za sobom... bivate 'usisani'. Zatim počinjete činiti stvari za koje bi 'ruku u vatru' stavili da ih nikada nećete moći činiti.*

Liderima su proživljena iskustva pomogla produbili razumijevanje i poštivanje života u zajednici: "Posebno me dojmio susret s misionarkama u centru Majke Terezije u Kolkati. Smatram kako one nisu vođene nekom posebnom vizijom već prije svega *misijom*, u formi dnevne ljubavi i suosjećanja prema odbačenim, zanemarenim i bolesnim individuama koje su netom pokupile s ceste."

*Razumijevanje i poštovanje* ponukalo je sudionike dublje promišljati: "U meni se stvorio novi paradoks. Počeo sam se pitati o tome kako je moguće toliko brinuti o sebi i o poslu, razmišljati 'koliko smo čaja prodali prošli tjedan', dok ovi ljudi posvećuju živote drugima u potrebi. Ne razmišljaju o sebi, o tome 'imali ovdje

nečega za mene', već nesebično služe ljudima prema kojima život, čini se, nije bio pravedan. Taj jaz nisam uspio prevladati. Uz pomoć kolega borio sam se povezati doživljeno i naše svakodnevno poslovno okruženje."

Lideri su zajednički zaključili kako prevladavanje opisanog jaza zahtijeva reviziju korporativne misije njihove tvrtke.

### Revizija misije UBFA

Rezultat kolektivnog propitivanja ogledao se u zajedničkoj težnji sudionika da svoj posao učine svrhovitijim i relevantnijim zajednicama koje su opsluživali u Aziji. Jedan od njih o tome je rekao: "Počinjem osjećati da se posao ne mora nužno ograničiti na 'učinkovitu proizvodnju i prodaju', već da mu možemo osigurati mnogo širu svrhu 'služenja zajednici i ljudima u Aziji'. Možda bih to mogao nazvati preokretom iz *plaćeničke* u *missionarsku* paradigmu poslovanja naše tvrtke." Drugi se potom nadovezao: "U kontekstu širih svjetskih događaja, osjećam da posao mogu učiniti ispunjavajućim – pomoću hrabrih i humanih djela na koje ću se ponositi."

Kontinuirani dijalog sudionike je naveo da zaključče kako bi organizacije trebalo voditi *misijom*, radije nego brojkama i striktnim procesima. "Široj zajednici trebali bi služiti drugačije nego do sada. Trebali bi postati relevantnim subjektom, no ne samo tako da ih opskrbljujemo proizvodima", sugerirao je jedan od sudionika. "Organizacije poput *Brahma Kumarisa* i *Missionaries of Charity* pravi su primjer *vodstva misijom...* savršeno funkcioniraju bez nekih posebnih struktura, procedura i kontrole, iako barataju s milijunskim resursima!"

Lideri su također razgovarali o tome kakva im organizacija treba za konkretizaciju visokih aspiracija: stvaranje organizacije u kojoj će ljudi dobrovoljno "volontirati" stavljajući na raspolaganje svoje vrijeme i

talent. Jedna od njih potom se na glas upitala: "Na koji način doprinosimo društvu? Jesmo li doista ispunili našu moralnu obvezu prema čovječanstvu?" Zatim je sama odgovorila: "Svi zajedno trebali bi se potruditi da ostavimo iza sebe naslijeđe koje će nadvladati barijere kulture, religije ili rase."

Iz razgovora je proizašao imperativ: morali su pomnije strukturirati svoje skrbničke aspiracije kako bi ih pretvorili u misiju i način života koji će naglasiti blagotvorne aspekte hrane na zdravlje čovječanstva. Obratimo pozornost na jednu izjavu sudionika:

*Želimo biti odgovornim partnerom ljudima u Aziji, kako bi djeci i odraslima osigurali zdravlje i vitalnost pomoću kvalitetne ishrane. A to ćemo postići kada istinski zaslužimo njihovo povjerenje jer ćemo se dosljedno držati autentičnih, jasnih i nedvosmislenih standarda kvalitete. To ćemo postići tehnološkom dominacijom industrije i liderstvom u znanosti nutricionizma. Moramo se aktivno uključiti u život zajednice kako bi ispravno razumjeli potrebe, posebice siromašnih i djece. Činit ćemo to skromno, iskreno i autentično. Činit ćemo ono što govorimo.*

Drugi je na to dodao: "Ogromna moć i privilegije povlače za sobom *odgovornost*. Naša nova misija, neovisno o semantici konačne verzije, osigurat će našem djelovanju snažniji utjecaj. Naša misija približit će se životnim misijama ljudi koje smo posjetili ovdje u Indiji."

### Stvaranje zajednice lidera

Izgradnja *zajedništva* u grupi vodećih ljudi UBFA započela je za prvog okupljanja u Guilinu u Kini, 2003. godine, kroz intenzivne razgovore o privatnom i poslovnom životu. Zajedništvo se kroz godinu nastavilo njegovati te je potom preneseno na indijsko studijsko putovanje:

*Duboko sam povezan s UBFA timom. Osjetio sam neku čudnu povezanost, iako nisam poznavao polovicu prisutnih. Zaista mi je teško to objasniti, možda najbolje terminom 'osjećaj jednote'. Čudno je i to što je osjećaj ostao čak i onda kada više nismo bili zajedno. Lijep je to osjećaj. Iskusio sam ga prvi puta izvan obiteljskog kruga. Možda ljudi baš to nazivaju 'osjećajem zajedništva'.*



Najveća promjena dinamike grupe nakon Guilina ogledala se u čvrsto odluci lidera da se napokon usmjere prema zajedničkom cilju stvaranja zajednice ili "obitelji" kako su je oni nazivali. Indijac, izvršni direktor jedne autonomne poslovne jedinice, o tome je rekao: "Ranije smo bili tek profesionalci... Djelovali smo u okviru definirane funkcionalne odgovornosti. Danas smo nešto sasvim drugo; veliki tim koji funkcionira po načelima obitelji. Sve je počelo na dijaloškim sastancima kada smo jasno i transparentno komunicirali, svim zainteresiranim dionicima, naše stvarne namjere. Svakog tromjesečja sastajali smo se s mladim menadžerima kako bi prodiskutirali sporna pitanja, bilo u vezi brendova, ljudi ili klijenata. Sada je mnogo toga jasnije. Vjerujemo kako smo značajno napredovali u kontekstu ključnih marki što dokazuju novi proizvodi na koje smo izuzetno ponosni."

Koji su ključni koraci u stvaranju zajednice lidera? Na koji način studijsko putovanje tome doprinosi? Iz iskustva tvrtke *Unilever Bestfoods Asia* naslućuju se četiri osnovna principa izgradnje takvih zajednica.

### 1. Samospoznaja i predanost

Proces započinje onime što Chris Argyris (1992.) naziva *psihološkom predanošću* koja nastaje iz samospoznaje i slobodnog izbora da se povezujemo s drugima. Mnogi korporativni programi nastoje razvijati samosvijest lidera pomoću *testova osobnosti*, metode *360°Feedback*, *coachinga* i nebrojenih oblika *iskustvenog učenja*. Osobne refleksije o privatnom životu i podjela životnih iskustava s kolegama također služe istoj svrsi pomažući stvaranju osjećaja opće humanosti u timu lidera (Myrvis i Ayas, 2003.). Putovanje u Indiju otvorilo je vrata novim pogledima na ljudsko iskustvo osiguravši liderima UBFA priliku da svoju osobnost sagledaju iz svježije perspektive, što se lijepo iščitava iz jednog komentara:

*Ovo fantastično iskustvo navelo me da zastanem i razmislim o tome tko sam ja i koja je svrha mojeg postojanja. Gajio sam različite impresije o sebi smatrajući ih stvarnima da bi potom iskusio kako nestaju... Rekao sam sebi da bi trebao prestati intelektualizirati o tome što bi trebao činiti te umjesto toga provoditi misli u djela budući da ću samo tako, duboko u to vjerujem, postati boljim čovjekom. Nakon što smo posjetili te ljude u Indiji i iz prve se ruke upoznali s njihovom predanošću i nesebičnim služenjem... budimo iskreni, neko vrijeme osjećao sam se nelagodno. Nakon što sam vidio koliko su posvećeni obučavanju slijepih, izgradnji bolnica i škola... koliko su posvećeni njegovanju bolesnih i nemoćnih, brizi za siromašne... u meni se javio osjećaj nelagode i krivnje. Zapitao sam se: 'Činim li nešto pogrešno kada ne mogu kao oni nesebično služiti?'*

### 2. Grupni dijalog

Izgradnja zajedništva i zajedničko učenje zahtijevaju da lideri razviju sposobnost *otvorenog dijaloga* i razgovora, neovisno o komunikacijskim barijerama stvorenim zbog moći i politike. Iskustva lidera UBFA s prvim pokušajima zajedničkog promišljanja pomoću dijaloga u Kini u najboljem slučaju su bila podijeljena. Suprotno tome, u Indiji su se svojski trudili *autentično razgovarati*, koristiti komentare drugih, uljudno propitivati tuđe stavove i podupirati izviranje novih misli i namjera. "Prošle godine bilo nam je jako teško. Bolno nam je bilo otvoreno razgovarati jer smo se slabo poznavali. Ove godine riječi su tako lako tekle. Sve smo više svjesni koliko smo povezani," rekao je jedan od sudionika. Proces je sazrijevao do točke kada ga se može nazvati *kolektivnim promišljanjem*. "Vrlo smo ozbiljni kada govorimo o izgradnji ove zajednice, u bilo kojem kontekstu", dodao je drugi, "stoga si ostavljamo vremena polako napredovati kako bi ostvarili cilj."

Čime je potaknuta tako nagla pojava otvorene komunikacije? Vrijeme provedeno zajedno i veća prisnost bez sumnje su bitni. Osim toga, *otvorenost u komuniciranju* potaknuta je i uvježbanošću u vođenju dijaloga, iskustvom u razmjenjivanju osobnih informacija i iskazivanju osobne ranjivosti, kao i određenom psihološkom sigurnošću stečenom za prethodnih susreta. Iako su azijskim liderima neke norme izgradnje zajednice "u krugu" – otvoreno iznošenje vlastitih stavova, aktivno slušanje, osvrtnje

na teška pitanja i iskrenost - u početku bile "strane", kasnije su na njih pozitivno reagirali (Mirvis, 2002.).

Naše je mišljenje kako se još jedan čimbenik pokazao važnom temom studijskog putovanja. "Odlazak u Indiju smatram najbogatijim životnim iskustvom. U meni se probudila svjesnost o svrsi i vrijednostima života. Vrijeme provedeno u kvalitetnim razgovorima i razmjenjivanju iskustava s kolegama omogućilo mi je da bolje razumijem važnost zajedništva i svrhu samog putovanja. Osjećam da smo svi mi, kao zajednica UBF Azija, na ispravnom putu," rekao je jedan od sudionika.

### 3. Istraživanje svrbe

Također ključno važno za stvaranje zajedništva - a ujedno i implicitni cilj UBFA iskustva – ono je što Peter Vail (1996.) naziva "svrhomijom" odnosno, jednostavno rečeno, osmišljavanjem misije i vizije. Tijekom studijskog putovanja u Indiju često se reflektiralo i razgovaralo o povezivanju proživljenih iskustava i dobivenih spoznaja s korporativnom misijom UBFA. Obratimo pozornost na neke refleksije:

*Povezivanje sa siromaštvom u Indiji podsjeća nas da kompanija UBFA mora biti društveno odgovorna. Moramo izgraditi uspješni biznis i pritom prihvatiti našu društvenu odgovornost. Moramo zaštititi prirodu i olakšati ljudima život u siromaštvu... Intrigantno je to što će nam upravo takvo ponašanje osigurati dugoročni razvoj biznisa!*

*Vjerujete li da podizanje svijesti o važnosti zajedništva može učiniti svijet boljim tada ćete se, bez razmišljanja i od srca posve angažirati, ne razmišljajući pritom 'ima li tu nešto za mene'. Ovakav pristup u cijelosti mijenja paradigmu našeg poslovanja. Umjesto da 'prodajemo kupcima', UBFA sada 'služi zajednici'.*

*Dugo vremena mučio sam se razumjeti koncepciju zajedništva u korporacijama poput naše. No, iz dana u dana otkrivao sam nove slojeve*

*razumijevanja. Doista se radi o moćnoj ideji, još je uvijek upijam u sebe. U njoj sam otkrio dublji smisao života. Implementacija programa u stvarnom životu uistinu me dirnula, nakon što sam vidio i osjetio volontiranje, odanost, požrtvornost, neiskvarenost, iskrenost, razumijevanje, lojalnost, privrženost, brižnost, odgovorno surađivanje, ispunjenost i druge vrijednosti. Na isti način na koji mi je obitelj središte privatnog života, kompanija u kojoj radim trebala bi postati središtem mog profesionalnog života.*

*Smatram da istinsko zajedništvo nastaje kao posljedica potpune jasnoće svrbe.*

Naravno da nije bilo jednostavno nositi se s tako predanom misijom. Jedni su spominjali velike rizike u vidu "teškog bremena odgovornosti" i "straha od neispunjenih očekivanja". Drugi su sumnjali – "suviše idealistično, nepovezano sa stvarnošću", a treći ukazivali na tržišna očekivanja: "Živimo u sustavu opsjednutom brojkama. Plaćeni smo da ih učinimo većim. Tako je bilo i tako će uvijek biti." Važno je istaknuti kako je "krug" štutio slobodu prostora za nesmetano izražavanje takvih sumnji i propitivanje prevladavajućih osjećaja. Istinska zajednica, prema M. Scottu Pecku (1993.), rezultat je *uključenosti* (inkluzivnosti), a nastaje u trenutku kad grupa nadvlada različitosti. John Gardner (1995.) naziva to  *cjelovitošću koja uključuje različitost.*

### 4. Provođenje misije u djelo

Strastvenost. Svrhovitost. Zajedništvo. Lijepa riječi i uzvišeni osjećaji koje zajednica tek treba prevesti u stil života. Na rastanku, razmjenjujući posljednje misli i osjećaje, neki sudionici su naglasili kako "perspektivu smatraju poticajnom". Jedan od njih o tome je rekao: "Uzbuđuje me ideja o stvaranju nečeg magičnog. Posvećujem se njenom ostvarenju, shvaćajući pritom u potpunosti novopronađeni smisao pojma *zajednica*." "Sada su nam, više nego ikada ranije, potrebni djela od riječi. S punom odgovornošću i velikim entuzijazmom preuzimam ulogu misionara naše misije. Zdušno ću propovijedati kako bih preobratio, u pozitivnom smislu navedenih riječi, svakoga u *Unileveru*," pridodao se drugi.

Neki su pak pokazali jasne znakove obeshrabrenja: "Još me uvijek brine na koji način ostvariti tranziciju... Svoje sebične interese – napredak u karijeri,

financijsku sigurnost, udovoljavanje šefovima, politički prihvatljivo ponašanje, korištenje prečaca, stavljanje sebe ispred drugih i slično – i dalje želim ostvariti." Drugi sudionik je lijepo primijetio: "Ovakva misija ne može koegzistirati s lošim poslovnim rezultatima ili s pomanjkanjem čvrste volje da se provede u djelo."

Hoće li ova zajednica lidera postići rezultate usklađene s obećanjima misije? Porota je vani, na terenu, gdje će neko vrijeme i ostati. Zajedničke težnje i namjere same po sebi nisu dovoljne da se misija provede u djelo. Istinski brinuti za potrebite u Aziji sa sobom povlači mnoštvo poteškoća. Podrazumijeva ponekad odlučivati kontradiktorno potrebama osnovnog biznisa. Velike multinacionalne kompanije, njihova veličina i prisutnost, same po sebi ugrožavaju lokalna poduzeća i sprečavaju investiranje u lokalnu zajednicu (Korten, 1995).

Unatoč tome, UBFA pokrenuo je široki program investiranja s ciljem unaprjeđenja kvalitete dječje prehrane, odnosno poboljšanja mentalnih i fizičkih sposobnosti djece. Osim toga, pokrenut je i program *Pomoć najsiromašnijima* u vidu besplatne hrane distribuirane putem zajednice (Pralhad i Hammond, 2002.). Snaga namjere - *plemenite misije* - i istinskog vjerovanja da želite živjeti u skladu s njome, pokazani su na primjeru dječje hrane. Voditelj projekta o tome kaže:

*Ovakav projekt ne može se realizirati u okvirima postojećeg poslovnog sustava. Nakon što smo definirali misiju učinilo nam se kao da se "svijet otvorio". Shvatili smo da u našem okruženju žive milijarder i voljni donirati milijune da nam pomognu. Osim toga shvatili smo da u Indiji postoje mnoge zajednice koje bi besplatno distribuirale naše proizvode ljudima kojima one služe. Također smo doznali da su istraživački instituti spremni staviti nam na raspolaganje svoje istraživače i pomoći nam riješiti zahtjevne tehnološke probleme.*

UBFA surađuje s razvojnim agencijama i lokalnim tvrtkama kako bi razgranali zajednicu lidera i proširili definiciju sebe kao društveno odgovorne organizacije:

*Kvaliteta zajedništva i pristup misiji stvoreni u UBFA omogućuju nam pomagati zajednici te istovremeno ostati profitabilnom tvrtkom. Generiranje profita i dalje smatramo iznimno važnim. Vjerujemo da nam profiti pomažu još više pomagati zajednici.*

### Ključne lekcije

Indijska iskustva lidera tvrtke *Unilever Bestfoods Asia* ukazuju na 9 osnovnih principa koje bi lideri drugih organizacija širom svijeta mogli primijeniti na svojim studijskim putovanjima:

*Otvorenost, suzdržavanje od prosudbe.*

"U trenu bih krenuo osuđivati druge, posve nesvjestan da to činim. Postalo mi je jasno da dugo vremena osuđujem *Hare Krishna* zajednicu smatrajući ih hipijima i izgubljenim dušama. Na kraja sam shvatio da sam ja, više nego oni, izgubljena duša. Naučio sam da ne smijem tek tako prosuđivati i osuđivati ljude."

*Individualno zapažanje i razumijevanje.*

"Posjet Dharamshali emocionalno me dirnuo... u kojoj su mjeri ljudi toga kraja integrirali budističku filozofiju u svoje živote. Nikada ranije nisam se susreo s takvim stupnjem pasionirane implementacije religioznih načela u svakodnevnom životu. Budući da i sâm spadam u zagovornike budizma, shvatio sam koliko sam u svemu tome površan, koliko malo o svemu tome znadem. Na kraju sam shvatio koliko mi budizam može pomoći da učinim vlastiti život ljepšim."

*Činiti samo ono u što vjerujete.*

"Za boravka u Mumbaiju posjetio sam *Krishna Temple* izgradnju kojega je započeo sedamdeset godišnji čovjek. Posjet me ovome naučio: vjerujete li istinski u nešto, nikada nije kasno početi. U odmakloj dobi, s navršenih 70 godina života, spomenuti starac uputio se na daleko putovanje trgovačkim brodom u Ameriku, bez imalo novca u džepu, kako bi "bogatstvo indijske vedske literature približio svijetu". Slijedio je svoju životnu misiju, pomagao ljudima

'pronaći životnu svrhu', a posebice onima koji su osjećali duhovnu prazninu. Od tada pa sve do svoje smrti u 84. godini života, starac je 14 puta obišao svijet, preveo stotine indijskih knjiga sa sanskrita na engleski, izgradio 350 hramova širom svijeta i privukao milijune pristaša."

#### *Bezuvjetno davanje*

"U Prayasu, u domu za nezbrinutu djecu, osvijestio sam snagu bezuvjetne ljubavi i davanja. Desilo se to za vrijeme ručka... dijeleći djeci hranu osjetili smo suzdržanost s njihove strane. Djelatnici su nam rekli kako u tome ništa nije sporno; djeca su se po njima 'normalno' ponašala budući da nikada nisu posebno oduševljeno uzimala hranu. Jednostavno nisu voljeli jesti! Uobičajeno je bilo da stoje u redovima, s tanjurom u rukama, polako se primičući osobi zaduženoj za podjelu hrane. Mi smo tome drukčije pristupili - djecu smo posjedali po podu kako bi ih služili s puno ljubavi, brižnosti i poštovanja, nježno razgovarajući s njima. Iznenada smo svjedočili pravoj provali emocija. Djeca su tražila repete! Nismo mogli vjerovati tolikoj promjeni... Morali smo ih poslužiti u više navrata. Tada sam konačno shvatio snagu i moć bezuvjetne ljubavi, poštivanja i davanja."

#### *Služenje drugima*

"Kao ljudsko biće, najviše sam sretan i zadovoljan kada ljude oko sebe učinim sretnima."

#### *Osjećaj pripadnosti*

"Osjećaji pripadnosti i svrhovitosti koji se kriju iza brojki snažniji su motivatori od novca. Spoznaja da je tome tako prvi puta zgromila me u Ashdaanu, i potom se, tijekom studijskog putovanja, dodatno osnažila."

#### *Svrha kao središte organizacije.*

"Zaprepastilo me na koji način funkcioniraju posječene zajednice - ljudi zrače istom

energijom sreće, nitko nikome ne naređuje a opet, sve funkcionira na najbolji mogući način!"

#### *Zajednički ciljevi*

"Smatramo da uspjeh UBFA ovisi isključivo o djelatnicima. Iako nismo religiozna skupina, tražimo ljude istih uvjerenja, predane zajedničkom cilju izgradnje uspješne tvrtke, sposobne nositi se sa zahtjevnim zadacima."

#### *Preuzimanje odgovornosti*

"Promišljajući svoju ulogu u organizaciji, shvatio sam da kao menadžeri moramo preuzeti odgovornost za formiranje i implementaciju korporativne strategije. Moramo se čuvati "working for the boss" mentaliteta (kultura koja podržava način ponašanja kojim se "udovoljava željama nadređenih" čime se ubija pluralizam ideja, sloboda razmišljanja i različitost stavova u organizaciji, op. ur.). Moramo se čuvati "wait-and-see" pristupa (kultura koja podržava očuvanje statusa quo, a kažnjava rizike, op.ur.)."



## Podupiranje zajednice lidera

Nije sigurno hoće li se zajednica lidera UBFA uspjeti održati na duži rok. *Stalnost članstva* neupitno će naići na izazove promjenom radnih mjesta i fluktuacijom djelatnika; *konstantnost svrhe* na izazove konkurentnih pritisaka, promjenjivih uvjeta poslovanja i puke grandioznosti novootkrivene misije.

O tome, o mjeri u kojoj će zajednica lidera uspjeti razviti "život-za-sebe", ovisiti će kvaliteta samo-upravljanja i samo-organizacije sustava (Kofman i Serge, 1993.). Terminologija znanosti i umjetnosti liderstva kaže da se zajednica razvija prema pravilima "nevidljivog" generativnog poretka, transcendentalnog stanja poznatog pod mnogim imenima; duhovnjaci ga nazivaju "stanjem uzvišene svjesnosti" (Peck, 1993); nedavno provedena istraživanja dodjeljuju mu prozaičan naziv "grupne magije" (Levi, 2003), a teoretičari organizacijskog učenja opisuju ga kao "prisustvo" (Senge et al., 2004).

Jedan od lidera o tome je zaključio: "Razumijem da pojmovi 'emocije', 'osjećaji', 'feeling' i slični ne zvuče baš poslovno. Međutim, jednom kada ih počnemo koristiti u njihovom najboljem i najiskrenijem obliku, *realno i snažno utječu na biznis*. Sve više shvaćam kako bi nas rezonantna kultura u kojoj svatko daje najbolje od sebe dovela do *izvrsnosti*."

Tijekom putovanja kroz Indiju, lideri su se kontinuirano propitivali: "Kako zapravo izgleda 'uspješna kompanija'?" Jedno je bilo sigurno: da bi kompanija doista bila "uspješna" mora imati plemenitu misiju.

*Upoznali smo ravnatelja "Ramakrishna College". Citirao je misli Jima Collinsa iz knjige Good to Great. Možete li zamisliti redovnika koji zdušno diskutira o Collinsovoj koncepciji "izvrsnosti"?! Trebalo nam je vremena da se oporavimo od šoka i pažljivo saslušamo što nam ima za reći. Dok nam se obraćao, isijavao je posebnom energijom: "Bilo kao pojedinci ili organizacije... 90% energije koristimo stvarajući imaginarne slike o sebi koje nam uopće ne*

*pristaju. Kada bi energiju, suprotno tome, usmjerili na otkrivanje jedinstvenosti - koju svi imamo – krenuli bi pravim putem. U protivnom, samo tratimo vrijeme. O tome se radi u koncepciji izvrsnosti o kojoj pišu knjige". Njegove riječi još uvijek bruje u mojoj glavi.*

Iskreno rečeno, nismo posebno planirali postaviti misiju za središnju temu indijskog okupljanja. No, kako su se "oči otvarale" lideri su uočili širu mrežu odnosa u kojoj biznis igra vitalnu ulogu, pa se iznenada pojavila baš takva potreba.

*Vratimo se na trenutak zajednicama koje smo posjetili, primjerice ašramu Majke Terezije u Kolkati... mislim da tamo nitko nikada nije pomislio kako danas "neće moći predano nabrati bolesne i umiruće". Lansiranje našeg posljednjeg proizvoda uspjelo je angažirati sličnu razinu posvećenosti samo zato što smo cjelokupnoj indijskoj industriji pića uspjeli prenijeti poticajnu svrhu. Predanost, odgovornost i discipliniranost procvat će u prisustvu poticajne plemenite misije.*

Idemo li možda predaleko kada kažemo da su lideri UBFA spoznali "novi svijet u nastajanju"? Predsjednik je zaključio putovanje uvjerljivim mislima o zajednički provedenom vremenu:

*Izuzetno sam sretan i zadovoljan što se naši razgovori nisu odnosili na profite, marže, rezanje troškova ili cijenu kapitala. Drago mi je da smo razgovarali o služenju, brižnosti i dijeljenju. Ovo je putovanje pokazalo da želimo brinuti o ljudima i pomagati im; u tome smo iskreni. Uspijemo li to učiniti onako kako treba, ostalo će samo doći na svoje mjesto. Profiti će doći, sami od sebe, zato što se krećemo u pravom smjeru. Jednom kada strastveno krenemo davati vrijednost ovom svijetu, kada odbacimo egocentričnost i počnemo misliti na ljude, sve će sjesti na svoje mjesto. Samo od sebe!*