



Bill George, bivši je predsjednik i izvršni direktor tvrtke Medtronic, vodeće svjetske kompanije za razvoj medicinske opreme, autor knjige *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. član je uprave kompanija Goldman Sachs, Target i Novartis, kao i tzv. executive-in-residence na Poslovnoj školi Yale. časopis *Business Week* uvrstio ga je na listu vodećih menadžera u SAD-u, *Academy of Management* ga je proglasila izvršnim direktorom godine, a direktorom godine ga je proglasila i udruga *National Association of Corporate Directors* (2004.).

## Put prema autentičnosti

Bill George

Obilježja lidera vrlo su različita. Svaki čovjek koji želi postati lider oponašanjem drugih lidera osuđen je na propast. Znam to dobro jer sam na početku svoje karijere napravio istu pogrešku. Takav pristup jednostavno ne funkcionira.

Važna kvaliteta kojoj lideri moraju težiti je *autentičnost*, morali bi biti svoji, dosljedni sami sebi u svakome smislu. Najbolji lideri su vrlo neovisni u svom djelovanju. Oni drugi koji pak olako ispunjavaju tuđe želje, ubrzo se nađu pod pritiskom udovoljavanja različitim interesima, što ih udaljava od vlastitoga usmjerenja i sprečava u donošenju teških odluka zbog različitih vrsta strahova. Zato, kao mentor, ljudima uvijek savjetujem da budu ono što jesu.

### Razvoj vlastitog stila vođenja

Autentičnost zahtijeva od svakog lidera razvoj vlastitog stila vođenja koji je usklađen s njegovim osobnim karakteristikama i karakterom. Nažalost, pritisci unutar organizacija nas prisiljavaju da se koristimo stilom vođenja koji je u dotičnoj organizaciji uobičajen. Ako se stil vođenja u upotrebi razlikuje od naše osobnosti, od naše istinske prirode, tada nikada nećemo postati autentični lideri.

Iako literatura o vođenju ukazuje na suprotno, tip vodstva nije važan. Svi veliki svjetski lideri - George Washington, Abraham Lincoln, Winston Churchill, Franklin Roosevelt, Margaret Thatcher, Martin Luther King Jr., Majka Tereza, John F. Kennedy - su imali vrlo različite stilove vođenja. Pa ipak, svi oni su bili potpuno autentična i jedinstvena ljudska bića. Ne postoji način da oponašate bilo koga od njih, a da pritom ne izgledate pomalo budalasto i šašavo.

Isto vrijedi i za poslovne lidere. Usporedimo li posljednju trojicu izvršnih direktora tvrtke *General Electric*: mudrog Reginala Jonesa, dinamičnog Jacka Welcha, i Jeffa Immelta koji je znao delegirati, tada ćemo vidjeti da su sva trojica vrlo uspješni lideri koji su se koristili s tri potpuno različita stila vođenja. Tvrtka GE se okupila oko njihovih osobnosti, prilagodila njihovim različitim stilovima i cvjetala sa svakim pojedinačno. Kod vođenja je bitna autentičnost, a ne stil.

Usprkos tome, važno je razviti stil vođenja koji će vama osobno odgovarati i biti u skladu s vašim karakterom i osobnošću. Stil vođenja se vremenom mora dotjerivati kako bi bio učinkovit u odnosima s različitim ljudima i različitim okruženjima. Opisano predstavlja sami temelj vašeg vođenja.

Također je važno biti iskren prema sebi, prema osobi koju ste sami stvorili, prihvatiti svoje slabosti i maksimalno koristiti svoje snage. Prihvatanje vlastitih "tamnih područja" važno je za dostizanje autentičnosti. Problemi se uvijek javljaju zbog nestrpljivosti da se postigne odobravanje, poštivanje i obožavanje suradnika. Lideri u tom procesu pokušavaju sakriti svoje nedostatke žrtvujući tako svoju autentičnost.

Sve ovo govorim jer sam se i sam borio s prihvaćanjem vlastitih slabosti - sa sklonošću prema zastrašivanju drugih ljudi, nestrpljivošću i povremenim nedostatkom taktičnosti. Tek sam nedavno shvatio da su snage i slabosti lidera samo dvije strane istoga novčića. Godinama sam smatrao da moram biti savršen, ili se barem prikazivati savršenim. Pokušavao sam skrivati svoje slabosti iz straha da bi me ljudi mogli odbaciti saznaju li na neki način moju pravu prirodu. Na kraju sam shvatio da drugi ljudi jasnije vide moje slabosti od mene samog i da je prikrivanje izotonačnica za samozavaravanje.

U karijeri sam se susreo s mnogim situacijama koje su me tjerale na usklađivanje osobnog stila vođenja sa standardima organizacije. Nadređeni i specijalisti iz odjela ljudskih resursa često su me poticali da postanem drugačiji lider: manje strastven, više smiren, manje angažiran... Pažljivo bih saslušao njihove savjete i tiho ih odbijao. Da sam ih sve poslušao postao bih samo "blijeda slika" onoga što jesam.

Tek nakon dvadeset godina rada uspio sam pronaći kompaniju - *Medtronic* - koja je bila vođena misijom i za koju sam smatrao da je vrijedna ulaganja energije. Pitanje je što bi se dogodilo da nisam bio iznimno nezadovoljan prethodnim radnim mjestom... vjerojatno nikada ne bih ugrabio priliku. Ispalo je da sam napravio potez karijere.

## Vrijednosti autentičnog lidera

Iz vlastitih iskustava stečenih višegodišnjim vođenjem ljudi spoznao sam da autentičan lider mora posjedovati sljedeće kvalitete:

1. Razumijevanje svoje uloge,
2. Djelovanje na temelju čvrstih vrijednosti,
3. Vođenje srcem,
4. Uspostavljanje kvalitetnih odnosa,
5. Prakticiranje samodiscipline.

Stjecanje ovih vrijednosti nije sekvencijalan proces već proces koji zaokuplja vođu cijeloga života.

## Razumijevanje uloge

Svaki čovjek koji želi postati lider trebao bi odgovoriti na sljedeće pitanje: **Koja je svrha mog vođenja?** Ako svrha i smjer vođenja nisu prisutni, zašto bi takvog lidera itko slijedio?

Mnogi ljudi žele postati lideri iako rijetko razmišljaju o svrsi. Privučeni s moći, prestižem i finansijskim nagradama povezanim s vođenjem organizacije ostavljeni su na milost i nemilost svoga ega. Ne mogu shvatiti da se autentičnost ne dostiže prihvaćanjem tuđe svrhe. Proučavanje namjera i motivacije drugih ljudi je dobro, dobro je čak i koristiti ih ponekad, ali krajnja svrha vođenja mora biti autentična.

Kako biste pronašli svoju vlastitu svrhu, prvenstveno morate razumjeti sami sebe, svoje strasti i motivaciju koja vas pokreće. Zatim morate tražiti okolinu koja može uskladiti vašu osobnu svrhu i svrhu organizacije. Potraga vas može odvesti u više organizacija prije nego na kraju nađete onu koja vam odgovara.

Pokojni **Robert Greenleaf**, bivši direktor *AT&T*-a, poznat je javnosti po razvoju koncepcije "vođenja služenjem". U časopisu *Servant Leadership* pojašnjava važnost služenja te služenje postavlja kao primarnu svrhu vođenja. Osjete li ljudi da se iskreno angažirate u služenju drugih, slijedit će vas potpuno posvećeni zajedničkom cilju.

Primjer svrhovitog vođenja možemo pronaći u liku i djelu pokojnog **David** **Packarda**, suosnivača *Herolett-Packarda* kojeg sam upoznao davne 1969. g. kada sam

obnašao dužnost pomoćnika tajnika Mornarice, a on zamjenika ministra obrane. Packard je napustio svoj HP kako bi služio svojoj zemlji. Snažan, moćan i u isto vrijeme skroman čovjek odmah me je osvojio svojom otvorenošću, iskrenošću, predanošću i željom da svojim radom doprinese pozitivnoj promjeni u svijetu.

Nekoliko godina kasnije vratio se u HP kako bi stvorio jednu od najvećih kompanija toga vremena. Pri tome je koristio sljedeće pristupe:

1. "posvećenost misiji" koja je široj javnosti poznata kao "*The HP way*",
2. izvrsnost Odjela za istraživanje i razvoj,
3. izvrsnost u usluživanju klijenata.

Uspio je potaknuti zaposlenike HP-a do te mjere da su dostigli nevjerojatnu razinu predanosti. Iako je za života postao jedan od najbogatijih ljudi na svijetu, neće ga se pamtili po osobnoj potrošnji. David Packard primjer je istinskog autentičnog lidera, osobe koja je meni i mnogima iz moje generacije bila i ostala nedostižan uzor.

Mnogi lideri godinama, pa čak i desetljećima traže svrhu svojeg vođenja. U ranoj fazi života svrhu je jednostavno izraziti i teško prema njoj razviti strast. Strast prema svrsi se razvija kada osoba postane izuzetno motivirana svojim radom jer vjeruje u njegovu suštinsku vrijednost, te kada joj se omogući da slobodno koristi vlastite potencijale. Ako pojedincu njegova vlastita iskustva u dosadašnjoj karijeri nisu poticajna, tada je pametno da potragu nastavi u drugim organizacijama i na drugim radnim mjestima gdje će pronaći toliko željenu strastvenost. Na kraju krajeva, život brzo prolazi i svatko treba pronaći svoje mjesto pod suncem.

#### *Djelovanje na temelju čvrstih vrijednosti*

Svaki je lider određen svojim vrijednostima i karakterom. Vrijednosti autentičnog lidera oblikuju se putem njegovih vjerovanja koja se razvijaju putem učenja, samoispitivanja i savjetovanja s drugima tijekom cijeloga života. Vrijednosti sačinjavaju moralni kompas osobe. Autentični lideri dobro znaju gdje se nalazi "sjever" na njihovim kompasima, tj. njihove su aktivnosti protkane dubokim smislom za ispravno

djelovanje. Upravo je nedostatak moralnog kompasa, odnosno osjećaja za ispravno postupanje uzrok zbog kojeg mnogi današnji direktori karijeru završe u zatvoru.

Kod razvoja temeljnih vrijednosti posebno se treba naglasiti važnost integriteta kao vrijednosti koja je prijeko potrebna svakom autentičnom vođi. Integritet se u prvom redu odnosi na komuniciranje istine i samo istine, ma kako ona bolna bila. Iskazivanje integriteta u interakcijama ključna je osobina lidera koja dovodi do stvaranja povjerenja prema tom istom lideru. Povjerenje je nadalje ključno za sljedbu jer... znate li možda nekog tko slijedi osobu kojoj ne vjeruje?

Poznavao sam kolegu koji nikada nije lagao, ali je u namjeri da me zaštiti prenosio samo pozitivnu stranu istine. Objasnio sam mu da istinski integritet podrazumijeva prenošenje cjelokupne poruke koja zatim omogućava zajedničko donošenje ispravnih odluka. Uvjeravao sam ga da će ga zbog hrabrosti i integriteta ljudi više cijeniti, a ne manje kako je on mislio.

Jedan od uzora u vođenju koje se temelji na vrijednostima bio mi je **Max de Pree**, bivši izvršni direktor proizvođača namještaja *Herman Millera*. De Pree je skroman čovjek kojeg služenje drugim ljudima pokreće i motivira, odan svojim vrijednostima u svim dijelovima života. Njegova humanost i vrijednosti najbolje se očituju u besprijekornom načinu vođenja kompanije *Herman Miller*. U knjizi *Leadership Is an Art*, De Pree opisuje svoju filozofiju vođenja koja se temelji na Greenleafovoj koncepciji "vođenja služenjem" koju dodatno proširuje vlastitim savjetima: "Prije svega, lider mora definirati realnost. Na kraju svega, mora se zahvaliti. Između ovih krajnosti mora biti sluga i osoba koja svima nešto duguje."

De Pree vjeruje da bi poduzeće trebalo biti "zajednica ljudi" koja dijeli iste ili slične vrijednosti i plodove zajedničkoga rada. De Pree svoju filozofiju provodi u djelo. Na radnom mjestu izvršnog direktora *Herman Millera* primao je plaću dvadeset puta veću od radničke plaće. Prema njegovom mišljenju, fiksno vezivanje plaće izvršnog direktora s radničkom pomaže u stvaranju povjerenja što sigurno nije slučaj kod današnjih izvršnih direktora koji u prosjeku

zarađuju 500 puta više od radnika. Jednom je prilikom rekao: "Obilno nagrađivanje lidera darovima i ukrasima moći negativno djeluje na sljedbenike."

Kada pronađete svrhu koja podgrijava strast, tada morate ispitati vlastite vrijednosti u ključnim životnim okolnostima. To se ne događa pukim navođenjem vrijednosti. Samo kroz tešku kušnju naučit ćete nositi se s pritiscima, pronaći kompromise unutar vlastitih vrijednosti i nositi se s mogućim sukobima tih istih vrijednosti. Morate sami sebe gurnuti u situacije u kojima se preispituju vaše vlastite vrijednosti te nakon toga donijeti teške odluke. To nije nimalo jednostavno, pogotovo kada je ishod odluke neizvjestan i kada je mnogo toga na kocki. Ipak, tek ćete u takvim situacijama, a ne u onim jednostavnima, pronaći "istinski sjever" na svojim moralnim kompasima.

#### *Vođenje srcem*

Neke posebne pojedince smatramo *ljudima velikoga srca*. Osjećamo da ih iskreno zanimamo, da su otvoreni i voljni podijeliti svoj život s nama. Lideri koji djeluju na opisani način, kao npr. **Sam Walton**, osnivač *Wal-Marta*, i **Earl Bakken**, osnivač *Medtronica*, posjeduju sposobnost "zapaliti duše" svojih zaposlenika kako bi dostigli nezamislivu izvrsnost.

**Marilyn Nelson**, predsjednica i izvršna direktorica velike turističke i ugostiteljske kompanije *Carlson Companies*, poznata je kao lider koji vodi srcem. Dolaskom na vodeće mjesto u *Carlson Companies* Marilyn je naslijedila "krutu" organizaciju vođenu rastom koja nije bila baš empatična prema vlastitim djelatnicima. Ubrzo nakon što se pridružila tvrtki, Nelsonovoj se dogodio "trenutak prosvjetljenja". Organizirala je sastanak s grupom MBA studenata koji su upravo tada proučavali kulturu tvrtke. Kada ih je zamolila da joj iznesu svoja zapažanja, naišla je na zid šutnje. Ipak, jedna mlada kolegica je podigla ruku i rekla sljedeće: "Od zaposlenika smo čuli da je *Carlson* tvrtka koja "cijedi" svoje djelatnike i u isto vrijeme ne brine za njih."

Marilyn je ovaj događaj potaknuo da "ubaci u višu brzinu". Osmislila je program motivacije pod nazivom "*Carlson se brine*". U trenutku kada je program trebao

biti pokrenut, osoblje je zatražilo dodatno vrijeme kako bi promijenili kulturu prije samog uvođenja novog programa. Marilyn više nije mogla čekati te je odlučila postati uzor za brigu i suosjećajnost unutar poduzeća. Odmah je počela mijenjati okolinu koristeći vlastitu strast, vještine motiviranja i iskreno zanimanje za zaposlenike i klijente. Okrenula se klijentima i svakodnevnom druženju sa zaposlenicima u proizvodnji. Svojom pozitivnom energijom promijenila je kulturu tvrtke, izgradila nove odnose s klijentima, ubrzala rast i unaprijedila krajnju učinkovitost.

Neki lideri kao da ne znaju što je to suosjećanje. Životno vas iskustvo uči da otvorite svoje srce i razumijete teška iskustva s kojima se ljudi susreću na svojem životnom putu. Lideri često stvaraju zidove između sebe i ljudi koji su se našli u životnim poteškoćama. Često izbjegavaju bliskost, čak i s prijateljima i voljenim osobama.

Razviti srce znači slijediti vlastiti put i na tom putu ostati otvoren za raznolika životna iskustva, biti iskren i u vezi s dubinom vlastitoga bića. Voditi srcem traži od vas dobro poznavanje vlastitih slabosti i snaga. Suosjećajnost od nas čini autentična ljudska bića.

#### *Uspostavljanje kvalitetnih odnosa*

Sposobnost razvijanja bliskih i trajnih odnosa jedna je od važnih značajki vođa. Prema riječima **J. Krishnamurtija** "Odnosi su ogledalo u kojem se vidi kakvi zaista jesmo." Nažalost, mnogi lideri misle da se njihov posao odnosi samo na kreiranje strategije, organizacijske strukture i procesa. Nakon toga izvođenje delegiraju niže rangiranim djelatnicima i ostaju s njima na distanci.

Vođenje koje zagovara odvojenost i distanciranost neće biti uspješno u 21. stoljeću. Današnji djelatnici traže osoban odnos sa svojim nadređenima prije nego se u potpunosti predaju zadacima. Zahtijevaju "pristup do lidera" jer znaju da otvorenost i dubina odnosa izgrađuju povjerenje i predanost. Bill Gates, Michael Dell i Jack Welch uspješni su u svom radu jer se direktno povezuju s djelatnicima i zbog toga im oni uzvraćaju kroz povećanu lojalnost. Autentični lideri stvaraju iskrene odnose s ljudima iz organizacije i

izvan organizacije. Nagrade koje proizlaze iz takvog postupanja, bilo materijalne ili nematerijalne, dugoročne su i trajne.

U karijeri sam uvijek pokušavao stvarati bliske odnose sa svojim kolegama. Oduvijek sam smatrao da zajedničko znanje i mudrost tima uvelike nadilaze moje osobno. Mnogi se poslovni lideri boje takvih odnosa. Jedan od njih mi je jednom prilikom rekao: "Bille, ne želim se previše zbliziti s podređenima jer ću ih jednoga dana možda morati otpustiti." Stvarni razlozi za takvo ponašanje mnogo su dublji. Mnogi lideri - pogotovo muškarci - ne žele pokazati svoju ranjivost i svoje slabosti, te se zbog toga distanciraju od djelatnika stvarajući osjećaj hladnoće. Umjesto da stvaraju autentičnost oni stvaraju osobnost za sebe same.

Trajni odnosi se izgrađuju na povezivanju, zajedničkoj svrsi i radu usmjerenom prema zajedničkim ciljevima. Svaki pojedinac je nositelj jedinstvene životne priče koju želi s vama podijeliti, samo ako ste je voljni saslušati i uzvratiti istom mjerom. Razmjena životnih iskustava pozitivno utječe na stvaranje povjerenja i intimnosti među kolegama.

#### *Practiciranje samodiscipline*

Samodisciplina je još jedna važna kvaliteta autentičnog lidera bez koje on ne može zadobiti poštovanje sljedbenika. često se za nekoga kaže da je "čovjek pravih vrijednosti... jedino mu nedostaje discipline za njihovo dosljedno provođenje". Slaba je to isprika. Naravno da nitko nije savršen, no, autentični lideri moraju biti samodisciplinirane osobe koje će sve učiniti kako bi vlastite vrijednosti pretočili u djela. Kada ne ispune očekivanja jednako je važno da iskreno priznaju svoje greške.

Lideri su obično borbeni ljudi, puni natjecateljskoga duha. žele uspjeti u svemu što rade. Autentični lideri znaju da uspješno takmičenje zahtijeva dugoročno visoku razinu samodiscipline. Posjedovanje natjecateljskog duha samo po sebi nije loše, naprotiv, važna je kvaliteta uspješnoga vođe. Stvar je u tome da se borbenost mora kanalizirati kroz svrhu i disciplinu. Ponekad se dogodi da borbene pojedince koji su uspješni u unapređivanju učinkovitosti poistovjetimo s

istinskim liderima. Poboljšanje operativne učinkovitosti važan je rezultat kojeg bi svaki lider trebao dosegnuti. Međutim, samo po sebi ono neće osigurati autentičnost i dugoročnu uspješnost.

**Art Collins**, moj nasljednik na mjestu izvršnog direktora *Medtronica* primjer je dosljednog čovjeka, samodiscipliniran svakoga dana, u svakom trenutku i u svakoj aktivnosti. Podređeni se nikada ne moraju zabrinjavati oko njegovog raspoloženja ili mišljenja. Art nikad ne odstupa od svojega ponašanja niti se ikad koleba oko svojih odluka. Nikad ne dozvoljava da mu ego ili osjećaji umanje sposobnost ispravnog djelovanja. Nabrojane kvalitete suradnju s Artom čine laganom i predvidljivom, što omogućuje zaposlenicima *Medtronica* učinkovito izvršavanje zadataka.

Ponašanje lidera uvijek se prati, analizira i proučava kako od strane djelatnika tako i od strane mnogih osoba izvan organizacije. Jesu li imali dobar dan? Kako će odgovoriti na moj prijedlog? Smijem li ovaj problem podijeliti sa svojim šefom?

Autentični lideri moraju neprestano vježbati dosljednost i samodiscipliniranost te ne smiju dozvoliti da im sposobnost ispravnog prosuđivanja bude pomućena stresom. Moraju naučiti podnositi pritisak i pri tome ostati hladni i smireni. Borba sa zahtjevnim problemima zahtijeva vrhunsku kondiciju pa bi autentični lideri trebali, poput profesionalnih sportaša, razviti navike koje će im pomoći u održavanju "zdravog duha i zdravog tijela".

Prije nekoliko godina moja supruga Penny i ja posjetili smo kongres u San Franciscu i odlučili prošetati labirintom u katedrali Milosrđa. Putovanje labirintom uvijek započinje u vanjskom krugu s namjerom da se dođe u središte koje predstavlja konačni cilj. Hodanjem prema središtu put stalno zavija, nekad bliže a nekad dalje od početnog kruga pa vam se čini kao da nimalo ne napredujete. I baš onda kada ste namjeravali odustati, put vas dovede u toliko željeno središte labirinta!

Za mene je labirint poučna zabava. Putovanje je samo po sebi poruka. Najvažniji događaji u životu obično se dogode onda kada se čini da nikamo ne idete, ili još gore, da idete unazad. Takav je bila i moja karijera.

Postati autentičnim liderom može se jedino teškim radom, kroz bol, patnju i mudrost koja dolazi iz punine životnog iskustva. Jedino labirint životnih kušnji može od nas napraviti autentičnog vođu.

Majka Tereza poseban je primjer autentičnog lidera. Mnogi je smatraju samo časnom sestrom koja se brinula za siromašne iako je do 1990. g. stvorila organizaciju od 4000 misionarki raspoređenih u cijelom svijetu. Organizacija koju je osnovala u Calcutti, Misionarke Milosrđa, proširila je svoje djelovanje u 450 centara diljem svijeta ujedinjenih pod istom misijom: "pomoć od srca najsiromašnijima". Majka Tereza je imala jasnu svrhu svoga djelovanja, jasno definirane vrijednosti i srce ispunjeno suosjećanjem. Stvorila je bliske odnose s drugim ljudima i prakticirala samodisciplinu - sve su to vrijednosti autentičnog lidera. Sumnjam da će joj itko od nas ikada biti sličan. No, njezin nam život svakako treba poslužiti za primjer.

**JOSSEY-BASS**  
An Imprint of WILEY

Copyright: Jossey Bass, San Francisco, 2004

Uredio: Marko Lučić  
Lektura: Sanjin Lukarić  
Prijevod: Cleo, jezici i informatika, Zagreb

**Cleo**  
Jezici i informatika