

# qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

LIDERSTVO SLUŽENJEM

No. 1 / Vol. 1 / Zima 2009.



# qLife

No. 1 / Vol. 1 / Zima 2009.  
ISSN 1846-9590

**Izdavači:** Cotrugli BS, Quantum2I.net

**Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Ana Jergović (Cotrugli BS), Marijan Subotić (Cotrugli BS), Marko Lučić (Quantum2I.net), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Marc Luyckx Ghisi (Cotrugli BS), Marko Lučić (Quantum2I.net), Mike George (Cotrugli BS), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Peter Brew (Cotrugli BS), Verna Alee (Cotrugli BS) / **Ilustracije:** Tomislav Čurković / **Grafički dizajn:** Krepelnik Graftwerk / **Prijevod i lektura:** Sanjin Lukarić / **Tisak:** Profil International / **Marketing i prodaja:** qLife@cotrugli.eu +385.1.3667244 +385.99.209.2002

**Partneri:**

 Emerald ManagementFirst

 **JOSSEY-BASS™**  
An Imprint of WILEY

**PEGASUS**  
COMMUNICATIONS 

 **SoL**  
society for  
organizational learning

 **WORLD BUSINESS ACADEMY**  
*Taking responsibility for the world*

Rijeka, Siječanj 2009.



5

Tema broja: Liderstvo služenjem

**Marko Lučić**

9

Od lidera heroja do lidera koji služi  
**Ann McGee Cooper, Duane Trammell**

Autori ukazuju na procese dubokih promjena u okruženju te zaključuju kako će istinski heroji novog milenija biti lideri koji služe, koji rade u tišini, izvan pozornice, ali unatoč tome, mijenjaju naš svijet.

29

Liderstvo služenjem: vođenje zajednice u 21. stoljeću  
**Margaret Wheatley**

U tekstu se razrađuje teza o tome kako je liderstvo služenjem zapravo potpuno prirodno budući da proizlazi iz istine, iz spoznaje da ljudska bića ustvari nisu sebična, pohlepna, bijesna ili cinična. Takvo ponašanje ljudi posljedica je tradicionalne, represivne prakse liderstva.

39

Obilježja liderstva služenjem:  
Razvoj praktičnog modela

**Gregory A. Stone**

U tekstu se preispituje literatura koja obrađuje koncepciju liderstva služenjem, te razvija model njegove praktične primjene.

55

O liderstvu služenjem

**Stephen R. Covey**

Suvremene organizacije su primorane s manje resursa proizvoditi više i brže nego ikada ranije. Osnježivanje ljudi jedina je metoda koja osigurava da se to doista i napravi. A kultura visokog povjerenja u kojoj se šefovi pretvaraju u slugu i učitelje jedini je jamac da će se osnaživanje doista provesti.

59

Sinkronicitet: Unutarnji put liderstva

**Joseph Jaworski**

Autor opisuje događaje i osobna promišljanja koji su ga doveli do odluke da se upusti u avanturu života: da napusti lagodan posao i položaj uglednog odvjetnika i pokrene proces osnivanja American Leadership Foruma. Tijekom tog procesa Autor je koristio pristup liderstva služenjem.

73

Što je to Strategija?

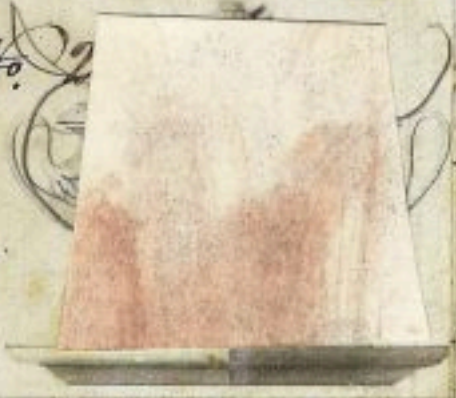
**Michael E. Porter**

U tekstu se ukazuje na razliku između operativne djelotvornosti i strategije. Dok se operativna djelotvornost odnosi na efikasnije obavljanje aktivnosti od konkurenata, strateško pozicioniranje se odnosi na obavljanje drugačijih aktivnosti u odnosu na rivala ili pak na obavljanje sličnih aktivnosti na različite načine. Usmjeravanje pozornosti i organizacijskih resursa isključivo na unapređenje operativne djelotvornosti rezultira nastankom kompetitivne konvergencije, te hiperkonkurencije. Stoga se Autor zalaže za reafirmaciju strategije.

No. 1.



No. 2.



ER



No. 3.



by letter 15 May 1824  
No. 4.



Stand of No. 5.

No. 5.



Succes

12 . 11 . 10 . 9  
8 10 1/6 . 1/3 1/ . 1/

Uvodnik

# Liderstvo služenjem

Marko Lučić

P oštovani čitatelji, kao što smo Vam i obećali, u 9. godinu trećeg milenija krećemo s prvim brojem časopisa *qLife*. Budući da je *qLife* stručni časopis za liderstvo i organizacijski razvoj, uređivački odbor je odlučio da u prvom broju pišemo o koncepciji *liderstvo služenjem* (eng. *Servant leadership*). Pristup kojeg je osmislio Robert Greenleaf na temelju drevnih istina opisanih u tekstovima velikih mudraca posebno je omiljen i prihvaćen u stručnoj javnosti, a tijekom posljednjeg desetljeća prometnuo se u ključnu koncepciju liderstva. Nažalost, budući da smo odgojeni i obrazovani da o fenomenu liderstva razmišljamo na tradicionalan način, prva misao pri susretu s njome vjerojatno je sljedeća: "Što je ovo? Lider je čovjek koji 'zna što treba raditi', čovjek koji koristi moć... Kakvo sada služenje?"

U nekim ranijim tekstovima već sam opisivao iskustvo koje mi se dogodilo prije nekih šest ili sedam godina kada sam se kao mladi menadžer, tada već relativno iskusan u vođenju velikih sustava, prijavio na natječaj za posao. Budući da primjer sjajno pokazuje u kojoj mjeri pratimo aktualna svjetska znanja iz menadžmenta, ponovit ću ga i u ovom uvodniku.

U tim je danima jedna vrlo ugledna hrvatska tvrtka tražila osobu koja bi se priključila njihovom menadžerskom timu. Kako sam bio odabran u najuži krug "sretnika" došao sam na uobičajeni intervju. Bilo je to vrijeme kada sam intenzivno radio na magisteriju i svakodnevno proučavao stručne publikacije o liderstvu. Jedna od njih, za koju sam saznao da predstavlja "obavezno štivo" na uglednim sveučilištima i poslovnim školama, posebno me se dojmila. Bila je to knjiga "*Servant leadership*" Roberta Greenleafa u kojoj autor detaljno opisuje

pristup koji naglašava da bi svaki lider na prvo mjesto trebao stavljati potrebe svojih podređenih, a tek onda misliti na sebe.

Na intervjuu za posao kandidati su ulazili u sobu jedan po jedan, te se u njoj zadržavali nekih tridesetak minuta. Napokon je došao red i na mene. Sjedoh na stolicu, ispred mene HR menadžer i ljudi iz uprave. Nakon što su pročitali CV, jedan od njih me upitao: "Gospodine Marko, koje su po Vama karakteristike dobrog menadžera?" "Pa... Rekao bih da je služenje najvažnija kvaliteta od svih!", odgovorio sam bez mnogo razmišljanja.

Još se danas sjećam lica tih ljudi koji su sjedili nasuprot mene. Štoviše, mislim da ih nikada neću zaboraviti. Gospodin koji je postavio pitanje, vidljivo zbunjen, ponovo je upitao: "Kako to mislite? Vi ste šef i služite vaše podređene?" "Da, upravo tako", odgovorio sam mu znajući da sam krenuo krivim putem. Nakon toga nitko više nije ništa pitao. Vjerojatno su mislili da sam potpuno poludio, da sam pod velikim stresom te da pričam besmislice. Iz sobe sam izašao nakon točno pet minuta, a kada su me ostali kandidati ugledali na vratima, prasnuli su u smijeh.

Stoga u prvom broju *qLife*-a, kroz tekstove vodećih svjetskih stručnjaka, donosimo liderima i menadžerima stručnu podlogu koja će im pomoći da transformiraju svoje svakodnevno djelovanje te da se bez straha od osude kolega i javnosti prepuste prirodnom porivu kojeg nalazimo u svakom čovjeku, porivu da *služe*. Jer, o koncepciji *liderstvo služenjem* još su od davnina govorili veliki mudraci. Tako je još Chanakya, poznati indijski strateg, tri stotine godina prije Krista u svojoj knjizi *Arthashastra* ukazao na istinske kvalitete lidera:

*"Kralj (lider) u prvom redu mora misliti o tome što zadovoljava njegove sljedbenike, a tek potom na sebe. Kralj (lider) je ustvari plaćeni sluga koji uživa državne resurse zajedno s drugim ljudima koji žive u kraljevstvu."*

O koncepciji *liderstvo služenjem* možemo čitati i u nauku Isusa Krista, u evanđelju Svetog Marka:

*"Dobro znate da su vladari pogana umišljeni, da vladaju nad njima. No ne i nad vama. Za razliku od takvih vladara, tko god među vama želi postati velik, mora biti vaš sluga, a tko god želi biti prvi mora biti rob svijetu. Jer čak ni Sin Božji nije došao na ovaj svijet da bi ga služili, već da on služi druge, odrekne se svog života za iskup mnogih duša."*



**Marko Lučić**, Quantum21.net  
urednik i član uprave





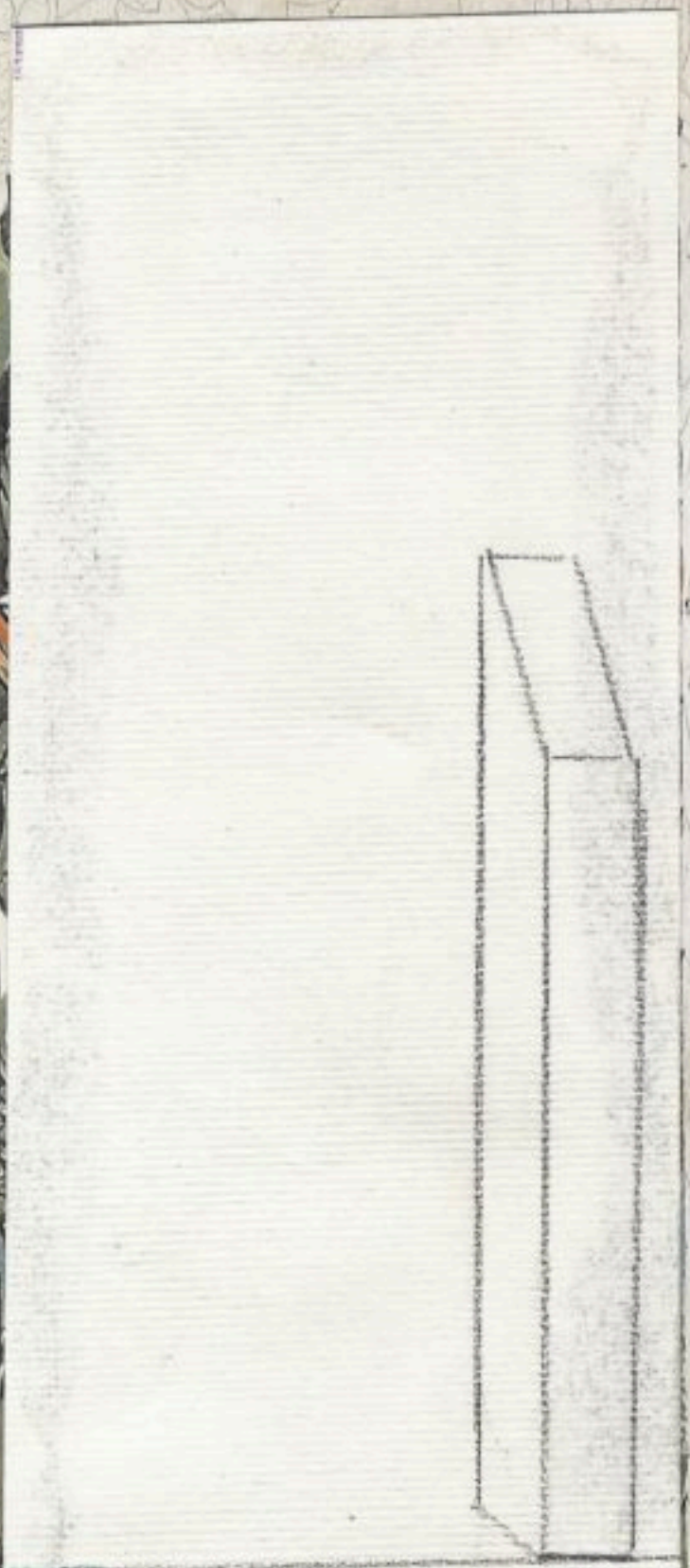
## BlackBerry Bold. Komunikacija sa stilom.

Atraktivan i funkcionalan. Elegantan i učinkovit. Lukuzan i jednostavan. T-Mobile vam predstavlja BlackBerry® Bold™ 9000 smartphone, nezastavan accessoire uspješnih ljudi. Povezuje vas sa suradnicima, prijateljima i obitelji, a informacije čini dostupnima u trenutku kada ih zatrebate - brže i učinkovitije nego ikada do sada. Komunicirajte sa stilom.

Više informacija na [www.t-mobile.hr](http://www.t-mobile.hr)



T-Mobile



Liderstvo

# Od lidera heroja do lidera koji služi

**Ann McGee-Cooper, Duane Trammell**

**M**ožemo reći sa sigurnošću da se u sadašnjem trenutku, svugdje u svijetu, događa organizacijsko i duhovno buđenje. U novom mileniju sve veći broj ljudi traga ne samo za financijskim nagradama i prestižem, već i za dubljim smislom u svom radu. Taj novi poriv želi promjene, viziju koja je dostojna podrške svih ljudi u organizaciji, želi da ostavimo planetu budućim generacijama u boljem stanju nego što je bila kad smo ju naslijedili. Mijenjaju se i naši izbori o tome koga ćemo slijediti, na koji način ćemo voditi i ujediniti naše snage kako bismo se zajedno suočili sa sve većim promjenama.

Organizacije tim promjenama moraju posvetiti punu pozornost, i to iz više razloga od kojih su najznačajniji radikalno smanjenje raspoloživih kvalificiranih radnika te ulazak na tržište rada nove generacije zaposlenika s potpuno različitim vrijednostima i očekivanjima. Žele li kompanije privući i zadržati talente, stari načini zapošljavanja, nagrađivanja i vođenja neće im mnogo pomoći. Budućnost jednostavno zahtijeva drugačiju vrstu liderstva.

## Tradicionalni modeli liderstva

Kakvo nas je to liderstvo dovelo do točke organizacijskog razvoja u kojoj se danas nalazimo? U doba industrijske revolucije hijerarhijska je struktura predstavljala standardni način organiziranja. U to su vrijeme organizacije uglavnom ovisile o efikasnom izvršavanju

ponavljajućih zadataka. Sukladno tome, tvornice, željeznice, rudnici i druge vrste organizacija su primjenjivale strogo hijerarhijski način vođenja usmjeren "odozgo prema dolje", pri čemu su ljudi na vrhu prikupljali informacije, donosili odluke i kontrolirali izvršenje. Ljudi na dnu hijerarhijske ljestvice, "unajmljena radna snaga" nagrađivala se za pokornost i neupitnu poslušnost. Pored toga, promjene u poslovnom svijetu bile su mnogo užeg opsega i mnogo sporije nego je to danas.

Iz opisanih korijena tijekom proteklih 50 godina proizašao je današnji pristup edukaciji novih lidera. Njihovo osposobljavanje na MBA studijima uglavnom se temelji na metodi studija slučajeva posredstvom kojih studenti izučavaju obrasce rješavanja poslovnih problema. U osnovi tog pristupa je postavka koja nam govori da "educirani lider", osposobljen za kvalitetno vođenje, sve zna o tim uspješnim studijama slučajeva, te ih koristi kako bi nove izazove usporedio s iskustvima iz prošlosti te na taj način došao do rješenja za današnje probleme.

No, promjene se danas sve više ubrzavaju. Živimo u vremenima kada mnoge kompanije ne drže mnogo do tradicionalnog obrazovanja, ne ohrabruju svoje djelatnike na pohađanje MBA studija jer smatraju da se studenti moraju *odučiti* od oslanjanja na prošlost kako bi mogli raspoznavati nove, složene obrasce u nastajanju. Pojedini promatrači dodatno napominju kako je opisana promjena preokrenula piramidu moći u društvu.

## "Liderstvo služenjem"

### - počeci

"Liderstvo služenjem" je model koji nam može mnogo pomoći pri radikalnoj promjeni tradicionalnog poimanja liderstva i organizacijske strukture. Robert K. Greenleaf prvi je skovao termin "liderstvo služenjem" nakon čitanja knjige Hermanna Hessea "*Putovanje na Istok*". Glavni lik u toj knjizi je Leo, vedri i pažljivi sluga koji pomaže grupi putnika na dugom i teškom putovanju. Njegov neumorni duh održava moral grupe, što u teškim trenucima pomaže grupi da ostvari svoje ciljeve. No, jednoga dana Leo netragom nestaje. Ubrzo nakon toga grupa se raspada, a članovi odlaze svaki na svoju stranu. Godinama nakon tog događaja pripovjedač dolazi do jednog duhovnog reda gdje otkriva kako je Leo zapravo njihov vrlo uvaženi lider. Leo je služio putnike, umjesto da ih je pokušao voditi. Stalno ih je ohrabrivao da njeguju osjećaj zajedničke posvećenosti što im je pomoglo da prežive u kritičnim uvjetima. Ova je priča inspirirala Greenleafa potaknuvši ga na razmišljanje o novoj percepciji liderstva.

Greenleaf je svoje ideje očito crpio iz knjige Hermanna Hessea kada je 1970-ih godina pomagao sveučilištu u rješavanju velikih studentskih nemira. Kako bi što bolje shvatio poziciju studenata te razloge zbog kojih je došlo do sukoba, Greenleaf je dane provodio u

Tablica 1: **Nova vrsta liderstva**

<i>Tradicionalni šef</i>	<i>Lider koji služi</i>
Motiviran osobnom težnjom za postignućem.	Motiviran težnjom da služi drugima.
Vrlo kompetitivan, neovisnog svjetonazora, teži za dobivanjem osobnih priznanja za postignuća.	Vrlo kooperativan i međuovisan; darežljiv u davanju priznanja drugima.
Razumije političke igre i koristi ih za osobne pobjede.	Osjetljiv prema motivima drugih, ohrabruje ljude na pobjedu pomoću zajedničkih ciljeva i vizije.
Fokusiran na brze akcije. Žali se na dugačke sastanke i na druge ljude koje smatra "sporima".	Fokusiran na ostvarivanje razumijevanja, inpute i pridobivanje svih dionika.
Oslanja se na činjenice, logiku, dokaze.	Koristi intuiciju i predviđanja kao ravnotežu činjenicama, logici, dokazima.
Kontrolira informacije kako bi zadržao moć.	Darežljivo dijeli informacije o cjelini (velikoj slici).
Više vremena troši na naređivanje. Slušanje i <i>coaching</i> često smatra neučinkovitim.	Pažljivo i s uvažavanjem sluša druge, posebno ljude s kojima se ne slaže.
Smatra kako osobna vrijednost proizlazi iz individualnog talenta.	Smatra kako osobna vrijednost proizlazi iz mentorstva i suradnje s drugima.
Mrežu sljedbenika smatra temeljem moći, a titule i zaradu kao signale drugima.	Razvija povjerenje širom mreže dionika; razbija hijerarhiju.
Željan govoriti prvi, osjeća kako su njegove/njene ideje važnije; često dominira ili zastrašuje oponente.	Obično prvo sluša, uvažava doprinose drugih.
Koristi osobnu moć i zastrašivanje kako bi ostvario ono što želi.	Koristi osobno povjerenje i uvažavanje kako bi gradio mostove i radio ono što je najbolje za 'cjelinu'.
Odgovornost se često odnosi na to koga optužiti.	Odgovornost se odnosi na stvaranje psihološke sigurnosti za učenje iz grešaka.
Koristi humor za kontrolu drugih.	Koristi humor kako bi podigao druge i stvorio sigurnost za učenje na greškama.

njihovom društvu nastojeći razumjeti njihove interese i htijenja. Iz tog je procesa nastao termin "liderstvo služenjem" čime je započela transformacija tradicionalnog poimanja liderstva.

"*Liderstvo služenjem*" radikalna je suprotnost tipičnoj američkoj definiciji koja na lidera gleda kao na usamljenog heroja, obično bijelca i muškarca. Kao rezultat te pogrešne slike i definicije lidera, svi mi, svjesno ili podsvjesno, slavimo i nagrađujemo pogrešne kvalitete. Tako primjerice u filmovima svi volimo vidjeti kako "dobri momci" pobjeđuju "loše momke". Veliki filmski hit "Smrtonosno oružje" oslanja se upravo na ovaj mit i predstavlja metaforu za mnoge od današnjih organizacija. Naši filmski "heroji" (ili lideri) brzi su i odlučni, ruše sve pred sobom. Premda uvijek pobjeđuju loše momke, iza njih uvijek ostaju tragovi krvi i miris paleži.

"Liderstvo služenjem" je model koji nam može mnogo pomoći pri radikalnoj promjeni tradicionalnog poimanja liderstva

Opisana sklonost prema dramatičnim situacijama može nas zavarati i uvjeriti kako ustvari ovisimo o jednom ili dva "nadčovjeka" koji su jedini sposobni rješavati organizacijske krize. Čak i u primjerima impresivnih organizacijskih zaokreta obično tragamo za *Herojem* koji je sam, bez ičije pomoći "spasio stvar". Činjenica je da svi mi težimo za "spasiteljem" koji će pospremiti nered u čijem smo stvaranju svi mi sudjelovali. No, ovaj nas mit navodi da zaboravljamo sve one važne ljude u pozadini događanja koji su usamljenom heroju osigurali neprocjenjivu podršku.

Pogled na lidera kao na osobu koja služi višim ciljevima naglašava izrazito drugačije kvalitete (v. tablicu "Nova vrsta liderstva"). "*Liderstvo služenjem*" u prvi plan ne stavlja traganje za moći, prestižem ili materijalnim nagradama. Umjesto toga, liderstvo je istinski

motivirano služenjem drugima. Umjesto kontrole ili gomilanja moći, "*lider koji služi*" radi na izgradnji čvrstih temelja dogovorenih zajedničkih ciljeva i to tako da:

1. pažljivo sluša kako bi razumio potrebe i brige drugih ljudi,
2. promišljeno djeluje na stvaranju kreativnog konsenzusa,
3. vodi računa o paradoksu suprotstavljenih strana te radi na stvaranju "trećih ispravnih odgovora" koji nadilaze kompromise pregovaranja s pozicija "mi/oni".

"Liderstvo služenjem" je usmjereno na podjelu informacija, izgradnju zajedničke vizije, samo-upravljanje, visoku razinu međuovisnosti, učenje iz pogrešaka, poticanje kreativnog doprinosa svakog člana tima, te na kontinuirano propitivanje sadašnjih postavki i mentalnih modela.



Learn With The Best!

[www.cotrugli.eu](http://www.cotrugli.eu)

COTRUGLI  
BUSINESS SCHOOL



# q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja

PORTAL ZA NOVE LIDERE

Mudre poruke vodećih  
svjetskih stručnjaka:

**Peter M. Senge,  
Margaret J. Wheatley,  
C.O. Scharmer,  
Rosabeth Moss Kanter**

i mnogi drugi...





[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)  
[www.cotrugli.eu](http://www.cotrugli.eu)

