



## Promišljanje liderstva u učećoj organizaciji

Peter M. Senge

**Peter M. Senge** predsjednik je SoL-a, Society for Organizational Learning i profesor na MIT Sloan School of Management. Radio je s mnogim velikim korporacijama (Motorola, Federal Express, Intel) na unapređivanju sposobnosti timskog učenja. Proglašen je za jednu od pet najutjecajnijih osoba u povijesti menadžmenta. Njegova knjiga **Peta disciplina** najutjecajnija je knjiga iz tog znanstvenog područja izdana u posljednjih deset godina.

"Značajne promjene su ostvarive samo ako kreću s vrha."

"Ako predsjednik uprave ne podržava promjene, tada je bolje ništa ne započinjati."

"Bez uključenosti najvišeg menadžmenta, ništa se ne može postići."

Koliko smo samo puta čuli slične izjave te ih prihvatili bez daljnjeg propitivanja? Često se događa da predsjednici uprava i ostali top menadžeri govore o potrebi "transformacije" njihovih organizacija, o potrebi odbacivanja birokratske kulture kako bi "postali učeća organizacija". No, primjeri takvih uspješnih korporativnih transformacija veoma su rijetki. Štoviše, osnovna pretpostavka po kojoj isključivo top menadžeri mogu uzrokovati značajnu promjenu veoma je obeshrabrujuća. Pa onda, zašto je prihvaćamo bez dodatnog propitivanja? Nije li čudno što težimo manje autoritativnim kulturama istovremeno se oslanjajući na hijerarhijski autoritet?

Možda na radnom mjestu postoji neka vrsta samozaštite, odnosno udobnosti, koja nam omogućava da druge osobe smatramo odgovornima za nedostatak učinkovitog liderstva, primjerice top menadžere. Nema sumnje da predsjednik uprave koji ne podržava promjene u velikoj mjeri može otežati život internim inovatorima, no to ne dokazuje pretpostavku po kojoj jedino on može uvesti značajne promjene.

### Dva pogleda na liderstvo

Razmotrimo sada *drugačije* izjave o liderstvu i promjenama:

"Značajne promjene su teško ostvarive ako kreću samo s vrha."

"Proklamacije i programi koji dolaze iz ureda predsjednika uprave dobro su sredstvo za potkopavanje dubljih promjena."

"Uključenost top menadžmenta slaba je zamjena za istinsku predanost na svim razinama organizacije."

Navedene izjave iskustvo su dvojice inovativnih lidera, Phila Carrola iz organizacije *Shell Oil* i Ricka Teerlinka iz *Harley-Davidsona*. Phil Carroll se prisjeća svojih prvih dana na novom radnom mjestu: "Kada sam postao predsjednik uprave, djelatnici su mislili kako 'će nam Phil reći što trebamo činiti'. No, priznajem da nisam imao pojma o tome. Da jesam, siguran sam da bi to bila prava katastrofa." Na jednak način o situaciji govori Rich Teerlink: "U krivu je svatko tko smatra da predsjednik uprave može samostalno voditi ovakve promjene."

Više je razloga zbog kojih su lideri poput Carrola i Teerlinka usvojili jedno skromnije gledište prema moći top menadžmenta. Prvi od njih je *cinizam* u mnogim organizacijama kao posljedica hirova menadžmenta (misli se na površnu primjenu, a zatim brzo odbacivanje niza menadžerskih tehnika poput upravljanja ukupnom kvalitetom, reinženjeringa, benchmarkinga, 20 ključeva - op. ur.). Kada predsjednici uprave govore o "izgradnji učeće organizacije", ljudi okreću očima i misle u sebi: "Oh ne, zar opet? Pitam se samo na kojem je seminaru opet bio." Naime, većina se korporacija već susretala s mnogim inicijativama tipa "hit mjeseca" tako da sve novo trenutno odbacuju smatrajući to "novom direktorskom igračkom" ili kao što to kažu u *Harley-Davidsonu*, "još jedan zgodan program".

Drugi je razlog vezan uz *razliku između udovoljavanja i posvećenosti*. Hijerarhijski autoritet daleko učinkovitije dovodi do udovoljavanja nego što potiče iskrenu posvećenost. "Činilo se kako se svake godine javlja pritisak na promjenu procesa revizije unapređenja kako bismo u njega uključili svoje vrijednosti", prisjeća se bivši predsjednik tvrtke *Hanover Insurance*, Bill O'Brien. "Ali nikada tome nismo popustili. Vrijednost je korisna jedino kada je dobrovoljno odabrana. Još uvijek nije osmišljen sustav nagrađivanja kojeg ljudi u organizaciji neće 'izigrati' u kratkom vremenu. Nismo željeli samo novo ponašanje, već smo željeli da se novo ponašanje usvoji iz pravih razloga." ("Moral Formation for

Managers: Closing the Gap Between Intention and Practice" u *Character and the Corporation*, MIT Center for Organizational Learning Research Monograph, 1994). Prilikom uvođenja temeljitih promjena zamjena za posvećenost jednostavno ne postoji. Nitko ne može prisiliti drugu osobu na učenje, pogotovo ako to učenje uključuje duboke promjene vjerovanja i stavova ili pak potpuno nove načine razmišljanja i djelovanja.

Treći razlog zbog kojeg je potrebna drugačija vrsta liderstva je taj što se prečesto događa da inicijative top menadžmenta unazade organizaciju, umjesto da pridonese njezinom napretku. Takve su situacije vidljive kod smanjivanja organizacija (eng. *downsizing*, iza ovog se eufemizma zapravo skriva praksa otpuštanja zaposlenika - op. ur.) i raznih reorganizacija koje dovode do nuspojava poput povećanja razine interne konkurencije koje rezultira potkopavanjem suradnje, što se na kraju očituje i na lošijem konačnom financijskom rezultatu. No, to se može događati i na mnogo suptilnijoj razini, čak i prilikom promjena namijenjenih unapređenju učenja. Primjerice, postupak nazvan "360° feedback" ne samo da pojačava mentalitet udovoljavanja, već umanjuje mogućnost da ljudi na površinu iznesu ono što Chris Argyris naziva "potencijalno neugodna informacija", koja može uzrokovati "stvarnu promjenu" ("Good Communication That Blocks Real Learning", Harvard Business Review, July/August 1994). Ova vrsta informacije izlazi na vidjelo u situacijama kada ljudi iskreno vjeruju jedni drugima, znatizeljni su i odgovorni - dakle u uvjetima koje obavezni programi ne potiču.

Također treba priznati da se mnogi opsežni programi promjena - reinženjering, smanjivanje troškova, reorganizacija ili smanjivanje broja zaposlenih - mogu implementirati isključivo s razine top-menadžmenta. No, takve promjene neće utjecati na korporativnu kulturu ako se ona temelji na strahu i defanzivnosti. Niti će uspjeti osloboditi maštu i strast ljudi, uvećati njihovu sposobnost stvaranja zajedničke vizije. Neće promijeniti niti kvalitetu razmišljanja u organizaciji, niti podići razumijevanje na "prvim linijama", gdje se ljudi

suočavaju sa sve kompleksnijim i dinamičnijim poslovnim okruženjem. Takve promjene ne utječu na kvalitetu povjerenja i vještine koje su neophodne svakom timu na svakoj razini, ukoliko žele propitivati skrivene pretpostavke i istražiti rezoniranje u pozadini svojeg djelovanja.

## Vrste liderstva

Posljednjih dvadeset godina sam, u suradnji s kolegama, surađivao s mnogim menadžerima i timovima te nastojao unaprijediti njihovu sposobnost učenja koja se temelji na pet povezanih disciplina:

1. sustavnom razmišljanju,
2. otkrivanju i usavršavanju mentalnih modela,
3. kultiviranju dijaloga,
4. njegovanju osobne vizije,
5. izgradnji zajedničke vizije.

Prije četiri godine na MIT-u smo započeli okupljati konzorcij korporacija, a dva su osnovna cilja tog okupljanja:

1. razvijanje teorije i prakse organizacijskog učenja,
2. pokazati što je sve moguće kada se organizacije udruže kako bi zajednički radile na integraciji novih sposobnosti učenja u radno okruženje.

*Centar za organizacijsko učenje* unutar MIT-a okuplja 20-ak korporacija, a uglavnom se radi o tvrtkama iz grupe *Fortune 100* (u međuvremenu je Centar prerastao u Društvo za organizacijsko učenje – *Society for Organizational Learning*, oko kojega je nakon toga izrasla globalna mreža takvih društava - op.ur.)

U radu s navedenim organizacijama redovito se suočavamo s dilemama koje pred nas postavljaju ranije opisani suprotstavljeni stavovi o liderstvu. Rješavanje ovih dilema zahtijeva krupni pomak u tradicionalnom poimanju liderstva.

Taj bi pomak trebalo započeti novim stavom o liderima kao ljudima koji "idu naprijed", ljudima

koji su posvećeni dubokoj promjeni sebe samih i organizacija u kojima djeluju, odnosno o ljudima koji svoju posvećenost iskazuju djelima. Oni vode razvijanjem novog razumijevanja, novih vještina i novih sposobnosti individualnog i kolektivnog učenja, a važno je istaknuti da dolaze iz različitih dijelova organizacije.

Utvdili smo postojanje tri osnovne vrste lidera koji sudjeluju u izgradnji učeće organizacije i grubo odgovaraju trima organizacijskim pozicijama:

*1. Linijski lideri* - osobe koje se nalaze na srednjim i nižim razinama upravljanja u svojim organizacijama. Po svojoj poziciji linijski lideri imaju uvide u strateške i operativne probleme. Zato su u mnogim organizacijama upravo linijski lideri najznačajniji pokretači inicijativa za ostvarivanje organizacijskih promjena. Provode eksperimente kako bi testirali da li nove naučene sposobnosti dovode do poboljšanja poslovnih rezultata.

*2. Izvršni lideri* - osobe koje se nalaze na čelu poslovnih organizacija, državnih institucija i neprofitnih udruga. Riječ je o osobama koje posjeduju najveću moć u svojim organizacijama, te stoga mogu presudno utjecati na njihovu sudbinu. Izvršni lideri osiguravaju podršku linijskim liderima, razvijaju infrastrukturu za učenje te vode primjerom u postupnom procesu razvijanja standarda i ponašanja učeće kulture.

*3. Neformalni lideri* ili *graditelji zajednice* – osobe koje nemaju izvršnu moć, ali imaju veliki ugled i utjecaj u sredinama u kojima djeluju. Zbog toga je njihova uloga u povezivanju članova organizacije vrlo značajna. Neformalni lideri se slobodno kreću unutar organizacije kako bi pronašli "agente promjene", te pripomogli u eksperimentima i difuziji novog znanja.

## Linijski lideri

Bez posvećenosti linijskih lidera, pojedinaca sa značajnom poslovnom odgovornošću usmjerenim na ostvarivanje poslovnog rezultata, promjena ne

može započeti. Linijski lideri upravljaju organizacijskim jedinicama (mikrosvjetovi unutar šire organizacije), no unatoč tome raspoložu primjerenom razinom autonomije za pokretanje promjena neovisno o široj organizaciji. Da bi stvorili korisne eksperimente moraju se suočiti s istim problemima i izazovima koji se događaju unutar šire organizacije. Primjerice, jedinstvena višefunkcionalna radna grupa ponekad je manje korisna za eksperiment učenja od tima koji upravlja trajnim, generičkim procesom koji je od presudne važnosti za buduću konkurentnost, poput tima za razvoj proizvoda ili prodajnog tima.

Ključna uloga linijskih lidera odnosi se na odobravanje praktičnih eksperimenata i aktivno sudjelovanje u njima. Bez tih eksperimenata, koji služe povezivanju novih sposobnosti učenja i poslovnih rezultata, ne može se ocijeniti da li je povećana sposobnost učenja samo intelektualno privlačna ideja ili nešto što zaista mijenja stvari. Tipičan projekt *Centra za organizacijsko učenje* započinje s osnovnim timom linijskih lidera koji zajednički rade od šest do dvanaest mjeseci. Tijekom navedenog vremena, članovi tima rade na razvoju vještine sustavnog razmišljanja, zajedničkog propitivanja i izgradnji zajedničke vizije, a nakon toga započinju s primjenom novih vještina na realne probleme. Tek tada mogu započeti s osmišljavanjem procesa učenja koji će spomenute vještine proširiti unutar organizacije i opredmetiti ih u načinu njenog rada.

Primjerice, tim kojeg su sačinjavali menadžeri prodaje i prodajno osoblje *Federal Expressa* godinu dana je radio zajedno prije nego što su osmislili današnji *Global Customer Learning Laboratory* (Laboratorij za učenje s globalnim klijentima). "Osjećali smo da su nam za rad s ključnim klijentima kao partnerima u učenju, potrebni novi alati", kaže Cathy Stopczynski iz *Federal Expressa*. "Iz tog nam je razloga *Global Customer Learning Laboratory* toliko važan. On nam osigurava potpuno novi način rada s klijentima, putem kojeg unapređujemo kolektivno razmišljanje te dolazimo do novih

rješenja složenih logističkih problema." U tvrtki *Electronic Data Systems* (EDS), rastuća mreža linijskih lidera primjenjuje metode i načela učeće organizacije u radu s klijentima kroz EDS-ov program *Leading Learning Communities* (Vođenje učećih zajednica).

Pored njihove ključne uloge u osmišljavanju i implementaciji novih procesa učenja, u trenutku kad se ti procesi uspostave linijski lideri često postaju učitelji. Štoviše, osobe koje najučinkovitije vode procese učenja, poput onih u *Global Customer Learning Laboratory*, obično nisu profesionalni treneri, već sami linijski lideri kojima njihovo stvarno znanje i praktično iskustvo daju jedinstven kredibilitet. Vođenjem učenja drugih ljudi linijski lideri kontinuirano produbljuju vlastito razumijevanje i vlastite sposobnosti.

Međutim, uključivanje linijskih lidera ponekad može biti teško. Budući da su pragmatičari, oni često smatraju kako su koncepcije poput sustavnog razmišljanja, mentalnih modela i dijaloga neopipljive i teške za kontroliranje. "Kada sam se prvi puta susreo s radom MIT-a," kaže Fred Simon, nekadašnji voditelj programa *Lincoln Continental* u tvrtki *Ford Motor Company*, "bio sam vrlo skeptičan. Čuo sam do tada mnogo smislenih akademskih teorija koje nisu bile praktično upotrebljive. Također nisam bio zadovoljan s kvalitetom timskog rada u našoj organizaciji. Vjerovao sam da postoji neki bolji način, a kolega iz odjela poslovnog planiranja uvjerio me je kako će nam upravo ove metode donijeti promjenu."

Simonov je stav tipičan za mnoge linijske lidere na početku. On je naime bio skeptičan prema novom, ali je istovremeno bio svjestan postojanja problema koje nije mogao riješiti. No, vjerovao je kolegi koji je bio spreman angažirati se s njim. Opisana situacija opet iznova potvrđuje našu pretpostavku kako zdravi skeptici, otvorenog uma, mogu postati najučinkovitiji lideri te u konačnici, glavni pobornici ovakvog pristupa. Sposobni su posložiti prioritete fokusirajući se, prije svega, na poslovne rezultate. Ti ljudi zasigurno raspoložu s mnogo većom snagom podrške nego takozvani "entuzijasti" čija ushićenost novim idejama vrlo brzo nestaje.

Budući da su linijski lideri prvenstveno usredotočeni na svoju poslovnu jedinicu, ne razmišljaju mnogo o učenju unutar šire organizacije, te često nemaju vremena za difuziju naučenog. Mogu biti nesvjesni postojanja i nesprenmi suočiti se sa silama koje sprečavaju učenje unutar šire organizacije. U slučaju kada se šira organizacija ne mijenja kako bi se uskladila s njihovim novim idejama, mogu postati nestrpljivi te se mogu osjećati neshvaćenima i nedovoljno cijenjenima. Iz tog razloga vrlo lako mogu razviti mentalitet "mi protiv cijelog svijeta" koji značajno smanjuje kvalitetu komunikacije s drugim ljudima.

Inovativni linijski lideri često riskiraju više negoli su svjesni. Njihovo je tipično uvjerenje sljedeće: "Šefovi će me ostaviti na miru sve dok imam rezultate, bez obzira na metode koje koristim." No, navedena teorija "bolje mišolovke" ponekad nije primjenjiva u velikim organizacijama. Bolji rezultati jednog sektora često su prijatnija drugima, a što je poboljšanje dramatičnije, veća je i prijatnija. U velikim organizacijama vladaju kompleksne sile koje obično nastoje održati *status quo* i spriječiti širenje novih ideja. Stoga se često događa da čak i najučinkovitiji linijski lideri ne uspijevaju razumjeti te sile ili ne znaju kako bi se s njima nosili.

Usprkos navedenim ograničenjima, posvećenost linijskih lidera iznimno je značajna. Za više od pedeset posto tvrtki okupljenih u *Learning Centeru*, koje su napravile značajne pomake u poboljšanju poslovnih rezultata i razvoju sposobnosti učenja, možemo reći da su imale veoma labavo izvršno liderstvo. No, nismo uočili niti jedan slučaj značajnog napretka organizacije bez prisustva linijskog liderstva, te mnoge slučajeve kada istinski posvećeni predsjednici uprava nisu uspjeli generirati značajne promjene.

## Izvršni lideri

Uzbuđenje zbog praktičnih eksperimenata koje su izvodili linijski lideri, često bi nas u *Learning Centeru* učinilo slijepima na važnu i komplementarnu ulogu izvršnih lidera. Naime, linijski lideri mogu imati velike koristi od "izvršnih prvaka" koji mogu biti njihovi zaštitnici, mentori i partneri u razmišljanju. U situaciji kada drastično poboljšanje u jednom dijelu organizacije postane prijatnija drugima, izvršni su lideri od presudnog značaja jer mogu pomoći pri njenom rješavanju. S druge strane izvršni lideri se mogu pobrinuti da nova inovativna praksa ne ostane zanemarena zato što su ljudi prezaposleni te nemaju vremena da razumiju što inovatori rade. U suradnji s neformalnim liderima, oni rade na povezivanju inovativnih linijskih lidera s ostalim istomišljenicima. Također postaju i mentori linijskih lidera pomažući im da shvate složena politička strujanja te da svoje ideje i postignuća prenesu ljudima koji još nisu uključeni.

U jednoj organizaciji linijski lideri su ostvarili drastično unapređenje procesa razvoja proizvoda. No, kako su njihovi naponi ocjenjivani tradicionalnim mjerilima oni nisu smatrani vjerodostojnim. Primjerice, na kritičnim kontrolnim točkama procesa razvoja novog proizvoda tim je ostvario rekordan broj naloga za inženjerske promjene. Članovi tima to su interpretirali kao dokaz volje i sposobnosti članova tima da se uhvate ukoštac s problemima već u početnom stadiju razvojnog procesa. No, izvan tima ovi su se pokazatelji tumačili na posve drugačiji način te se smatralo kako je proces "izvan kontrole". Na kraju su izvršni lideri angažirali neovisne stručnjake koji su konačno dokazali iznimnu učinkovitost tima. Izvršni lideri su također podržali izradu dokumenta "povijest učenja" kako bi pomogli drugim ljudima u organizaciji da shvate na koji je način tim za razvoj proizvoda došao do tako iznimnih rezultata (ova "povijest učenja" objavljena je pod nazivom *Car Launch: The Human Side of Managing Change*, Oxford University Press, 2000. g. – op. ur.).

Dio problema s kojima se susrećemo kada procjenjujemo ulogu izvršnih lidera u učećoj



organizaciji proizlazi iz tradicionalnog mentalnog modela o hijerarhijskom liderstvu po kojem su ti ljudi ustvari "kapetani broda". S druge strane, kada izvršni lideri djeluju kao učitelji, poslužitelji ili projektanti, tada oni igraju uloge koje su mnogo suptilnije, kontekstualnije i dugoročnije od tradicionalnog hijerarhijskog liderstva kojemu je moć jedina pokretačka sila. "Top menadžment je odgovoran za stvaranje poslovnog okruženja koje osigurava kontinuirano učenje", kaže Teerlink iz *Harley-Davidsona*. Iako su izvršni lideri tradicionalno usmjereni na strukturu i strategiju, Teerlink i drugi ugledni lideri sve više naglašavaju važnost kvalitete okruženja u kontekstu neopipljivih varijabli.

Djelotvorni izvršni lideri mogu na različite načine stvoriti okolinu koja će podržavati učenje. Prvi od njih je putem definiranja *osnovnih ideja*. "Oduvijek sam vjerovao da će dobre ideje istisnuti loše", kaže Bill O'Brien iz organizacije *Hanover Insurance*. "Jedan od osnovnih problema današnjeg biznisa jest taj što u organizacijama prečesto prevladavaju mediokritetske ideje koje ne potiču aspiracije pa stoga ni posvećenost ljudi." Osnovne ideje se uvelike razlikuju od raznih slogana ili menadžerskih kvazistručnih fraza. Potrebno ih je postepeno razvijati, često godinama, imajući u vidu povijest, tradiciju, prilike i dugoročni razvoj organizacije.

Drugi način za stvaranje kvalitetnog poslovnog okruženja koje će podržavati učenje jest izgradnja *infrastrukture za učenje*. U svijetu brzih promjena i rastuće međuovisnosti, učenje je previše značajno da bi se prepustilo slučaju. "U AT&T-u infrastruktura za donošenje odluka je iznimno razvijena", tvrdi predsjednik Bob Allen. "Ono što nam nedostaje je infrastruktura za učenje" (Peter M. Senge, et. al., *Peta disciplina u praksi*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2002.).

Posljednjih godina sam upoznao mnoge predsjednike uprava koji su se žalili kako njihove organizacije "ne znaju učiti od sebe samih" te da "bolje uče od konkurencije nego od vlastitih

ljudi". S obzirom na loše stanje infrastrukture za učenje, trebali bi se zapitati:

1. Zašto se uspješna inovativna praksa treba proširivati unutar organizacije?
2. Tko proučava inovacije kako bi se mogli dokumentirati uzroci njihova uspjeha?
3. Postoje li uopće procesi učenja koji će omogućiti ljudima da slijede uspješne inovatore?
4. Tko je odgovoran za stvaranje navedenih procesa učenja?

Utjecaj izvršnih lidera na dugoročni razvoj organizacije putem izgradnje infrastrukture za učenje je neupitan. Kada su se lideri središnjeg odjela za planiranje organizacije *Royal Dutch - Shell Group* uvjerali kako je "planiranje scenarija" vitalna vještina koja pomaže preživljavanju u turbulentnom i nepredvidljivom naftnom biznisu, umjesto da započnu sa serijom "treninga scenarija" za menadžment, redizajnirali su kompletnu infrastrukturu planiranja i to tako što su od članova menadžerskog tima redovito tražili ne samo budžete i "plan", nego nekoliko planova u kojima se opisivalo kako će upravljati u slučaju ostvarenja različitih scenarija budućnosti. Moto "*planiranje kao učenje*" postepeno je unutar *Shella* postao načinom života. Mnogi smatraju da je *Shell* upravo zahvaljujući toj metodi postao vodeći igrač u svjetskoj naftnoj industriji.

Treći način za stvaranje kvalitetnog poslovnog okruženja koje će podržavati učenje leži u osobnoj domeni djelovanja izvršnih lidera - točnije, u *izvršnom timu odnosno upravi organizacije*. Veoma je važno da izvršni lideri shvate kako se i oni sami moraju mijenjati te kako mnoge vještine koje su im u prošlosti donosile uspjeh, danas mogu blokirati učenje.

Nadam se da će navedene ideje stvoriti značajno drugačije mentalne modele o ulozi predsjednika uprave u nekoj organizaciji, te posljedično tome, dovesti do razvoja drugačijih vještina. "Postepeno sam prihvatio potpuno drugačiju ulogu sebe kao predsjednika uprave", tvrdi Carroll iz *Shell Oila*. "Možda je moj pravi zadatak da budem *ekolog organizacije*. Svi mi, naime, moramo naučiti gledati na

organizaciju kao na živući sustav u kontekstu šireg sustava unutar kojeg postoji. Tek će tada naša vizija pouzdano stvarati povrat dioničarima, produktivnu radnu okolinu djelatnicima, te viziju društveno-odgovorne organizacije kao cjeline."

### Neformalni lideri (graditelji zajednice)

Najviše podcijenjena uloga vođa je ona neformalnih lidera, odnosno internih graditelja zajednice. Interni graditelji zajednice su djelotvorni iz onih istih razloga zbog kojih se naponi najvišeg menadžmenta mogu izjaloviti – često upravo nedostatak formalne moći predstavlja moć. Upravo zato jer nemaju formalni autoritet, interni se graditelji zajednice relativno nezapaženo, slobodno kreću kroz organizaciju.

Kada predsjednik uprave posjeti nekoga u organizaciji, obično svi za to saznaju. Kada predsjednik uprave kaže: "Moramo postati učeća organizacija", obično svi kimaju glavama. No, kada se osoba s malom razinom ili bez formalnog autoriteta počne raspitivati za druge ljude koji su zainteresirani za promjenu dotadašnjeg načina rada, tada obično reagiraju samo iskreno zainteresirani djelatnici. Stoga kada neformalni lider upita pojedinca: "Što mislite tko bi još u našoj organizaciji mogao biti istinski zainteresiran za uvođenje promjena?", tada obično dobiva iskren odgovor. Jedini autoritet kojim neformalni lideri raspolaze je onaj koji proizlazi iz snage njihovih uvjerenja i jasnoće ideja.

Interne graditelje zajednice je veoma teško locirati jer se mogu nalaziti na različitim položajima i radnim mjestima unutar organizacije. Oni mogu biti unutarnji savjetnici, treneri ili pak osoblje u ljudskim potencijalima. Mogu biti radnici na prvim linijama poput inženjera, prodajnih predstavnika ili sindikalnih povjerenika. U nekim slučajevima je riječ o osoblju zaposlenom u središnjem uredu organizacije. Ono što je u svemu tome zaista

važno je njihova sloboda kretanja unutar organizacije te pristup mnogim njezinim dijelovima. Interni graditelji zajednice dobro poznaju neformalne mreže kroz koje kolaju različite informacije i priče, te način difuzije inovativne prakse unutar same organizacije.

Ključni zadatak neformalnih lidera odnosi se na identificiranje linijskih lidera koji posjeduju moć odlučivanja i predispozicije za razvoj novih sposobnosti učenja jer se kroz suradnju s pogrešnim ljudima, pogotovo u ranim fazama procesa promjene, nepotrebno troši vrijeme i energija. Uvjeravati ljude kako bi ih sustavno razmišljanje ili učenje trebalo zanimati u startu je loša strategija. Naime, čak i ako se uvjeravanje na samom početku pokaže uspješnim, teško da je moguće ostvariti kontinuiranu predanost.

Kada smo osobe za vezu iz tvrtki koje surađuju s *Learning Centerom* upitali kako to da su se počeli baviti baš ovim poslom, gotovo jednoglasno su ukazali na "predodređenost". Naime, svaki je od njih raspolagao nečim posebnim - npr. pohađao je posebno utjecajni seminar, posjedovao posebno radno iskustvo ili pak cjeloživotno zanimanje za neko područje - što ih je učinilo otvorenim na sustavnu perspektivu. Njihova znatiželja vezana za učenje, mentalne modele ili misterije kvalitetnog timskog rada činila ih je osobito povezanim s drugim ljudima istih interesa.

Kroz eksperimentiranje smo otkrili kako neformalni lideri mogu zaista biti od iznimne koristi za svaku organizaciju. U projektima *Learning Centera* neformalni lideri rade kao voditelji projekata, suvoditelji ili tzv. "povjesničari učenja", odnosno kao pojedinci educirani za praćenje procesa opsežnih promjena i pomoć sudionicima tih procesa kako bi svi zajedno razvili kvalitetniji uvid u ono što se uči. (*Learning Histories: Assessing the Learning Organization*, svibanj 1995. g.).

Izgradnjom praktičnog znanja, interni graditelji zajednice nastavljaju služiti kao organizacijski "nosači klica" koji povezuju istomišljenike iz različitih okruženja ukazujući im na učenje drugih

ljudi. Postupno se mogu uključiti u razvoj koordinacijskih i upravljačkih mehanizama koji su potrebni za pomake od lokalnog eksperimentiranja na učenje koje se odvija na razini cijele organizacije. Primjerice, u *Fordu* su linijski lideri i interni graditelji zajednice osnovali neformalnu grupu pod nazivom "*Leaders of Learning*" sa željom da podijele naučeno s drugima te da grupa posluži kao tijelo strateškog vodstva. Svoj su rad vidjeli kao podršku kontinuiranom eksperimentiranju, povezivanje eksperimenata s interesima top-menadžmenta uz istovremenu borbu za izgradnju novih organizacijskih sposobnosti učenja.

Kao što je to slučaj s linijskim i izvršnim liderima, ograničenja internih graditelja zajednice pandan su njihovih snaga. Budući da nemaju neki posebni formalni autoritet, ne mogu se izravno suprotstaviti hijerarhijskom autoritetu. Ukoliko linijski lider postane prijatnija kolegama ili nadređenima, interni graditelji zajednice bit će u tom slučaju bespomoćni. Nadalje, oni ne raspolazu autoritetom koji bi im omogućio započinjanje promjena unutar organizacijskih struktura i procesa. Iako je stoga njihova uloga veoma značajna, neformalni lideri su najučinkovitiji kada blisko surađuju s linijskim i izvršnim liderima.

## Izazovi liderstva

Izazovi liderstva inherentni razvoju učećih organizacija mikrosvijet su ključnog problema liderstva našeg vremena: koji je to način na koji se zajednica ljudi može produktivno suočiti s kompleksnim problemima današnjice u situaciji kada hijerarhijski autoritet ne uspijeva osigurati adekvatne promjene? Niti jedan od ključnih problema današnjice, poput degradacije prirodnog okoliša, utrke u naoružanju, erozije sustava javnog obrazovanja, raspada obitelji te porasta društvenog raslojavanja, neće i ne može biti riješen uz pomoć hijerarhijskog autoriteta.

Kao što su uzroci navedenih problema višestruki, tako za njih ne postoji jednostavno "rješenje". Ne postoji jedan određeni zlikovac kojega možemo za sve okriviti kao što ne postoji niti čarobni štapić. Značajna promjena traži maštovitost, ustrajnost, dijalog, te iskrenu brigu i volju za promjenom, usađenu u srcima milijuna ljudi. Osobno vjerujem da se proces izgradnje učeće organizacije susreće s istim izazovima.

Nedavno su predsjednici uprava tvrtki okupljenih oko *Learning Centera* proveli jedan dan s Karlom Henrikom Robertom, švedskim pokretačem programa *Natural Step* koji pomaže zajednicama da postanu ekološki održive. Sljedećeg je dana Rich Teerlink iz *Harley-Davidsona* rekao: "Ne znam zašto sam noćima budan i pokušavam odgonetnuti kako transformirati tvrtku od šest tisuća zaposlenika. Jučer smo razgovarali s čovjekom koji mijenja državu od četiri milijuna ljudi."

Vjerujem da će nas potreba za stvaranjem sustavnih promjena koje nisu ostvarive uz pomoć hijerarhijskog autoriteta, dovesti do drugačijeg pogleda na liderstvo, zasnovanog na novim načelima. U borbu s tim novim izazovima ne možemo se upustiti isključivim oslanjanjem na karizmatične lidere "heroje". Štoviše, takvi izazovi zahtijevaju jedinstvenu mješavinu različitih ljudi, na različitim položajima, s različitim stilovima vodstva. Iako je prethodno prikazana slika vrlo preliminarna tako da će se ona zasigurno s vremenom razvijati, ipak sumnjam da ona nedovoljno naglašava promjene koje će biti nužne u odnosu na naše tradicionalne modele liderstva.

Copyright © 1996 *Pegasus Communications, Inc.*  
All rights reserved.  
Translated and used by permission of  
*Pegasus Communications, Waltham, Massachusetts, USA.*

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

 Cleo  
Jezici i informatika