



Warren Bennis, profesor liderstva i menadžmenta, osnivač Leadership Institute pri Marshall School of Business, osoba iz najjužeg kruga vodećih svjetskih stručnjaka na području liderstva i menadžmenta. Kao osobni savjetnik, surađivao je s četiri američka predsjednika i više od stotinu predsjednika uprava velikih kompanija. Autor je dvadeset i tri knjige na temu liderstva i menadžmenta od kojih su neke svjetski bestseleri.



Daniel Goleman, međunarodno priznati psiholog koji je dugo godina radio kao novinar-znanstvenik za The New York Times. Godine 1995. izdao je knjigu Emotional Intelligence koja je postala svjetski bestseller te je prevedena na 30 jezika i prodana u 5 milijuna primjeraka širom svijeta.

Kultura transparentnosti

Warren Bennis, Daniel Goleman

Pojam *transparentnost* u posljednje se vrijeme često pojavljuje u raznim tekstovima i novinskim člancima, od onih koji se bave korporativnim upravljanjem do drugih koji prate aktivnosti američkog ministarstva pravosuđa. No ipak, pravo značenje tog termina, kada ga koristi vladajuća elita, obično ostaje nejasno. Esejist *New York Timesa*, John Schwartz, kaže da dužnosnici kada govore o transparentnosti "...pod time zapravo podrazumijevaju da 'ne lažu' i 'ne skrivaju od javnosti' čime se doista bave. Što ne zvuči nimalo lijepo, zar ne?"

Kao što svi znamo, tvrditi da je netko transparentan i doista *biti* transparentan dvije su sasvim različite stvari. Iako se šefovi korporacija, pa čak i država, hvale kako potiču i podržavaju transparentnost u njihovom okruženju, "*ubijanje istine*" u mnogim je organizacijama još uvijek itekako poželjna vrednota.

Kao što smo i naglasili u našoj knjizi *Transparency: Creating a Culture of Candor*, kada govorimo o transparentnosti i stvaranju kulture iskrenosti, ustvari govorimo o **slobodnom protoku informacija** unutar organizacije, te između organizacije i svih njezinih dionika. U bilo kojoj instituciji protok informacija možemo izjednačiti s aktivnostima središnjeg živčanog sustava u čovjeku. O tom procesu, dakle, ovisi učinkovitost svake organizacije, njezina konkurentnost, sposobnost rješavanja problema, inoviranja, odgovora na izazove i dostizanja postavljenih ciljeva. Sve nabrojene kvalitete gotovo u potpunosti ovise o kvaliteti protoka informacija što je posebice važno u slučajevima kada pojedina informacija sadrži bitne ali teško prihvatljive činjenice. Pri njihovom spomenu lideri se obično razljute, pa zato podređeni takve informacije, iz sasvim razumljivih razloga, nastoje ignorirati, zanemariti i odbaciti. **Stoga, da bi se informacija bilo koje vrste mogla slobodno prenositi unutar organizacije, djelatnici moraju biti sigurni da neće snositi nikakve posljedice za otvorenu komunikaciju, a lideri trebaju podržavati takvu njihovu iskrenost.**

Podržavanje iskrenosti u organizaciji najočitija je vrijednost transparentnosti budući da članove organizacije upućuje u sve aktivnosti kojima se kompanija trenutačno bavi. Iako se čini

jednostavnim, navedeno predstavlja vrlinu koja se doista rijetko susreće. Međutim, za postojanje organizacijske iskrenosti jednako je važno to što ona maksimizira vjerojatnost za dostizanje postavljenih ciljeva. Ovdje naglašavamo stvarnost koju mnogi lideri još uvijek nisu prihvatili, neizmjernu važnost interne transparentnosti koja je u današnjem stalno-promjenjivom svijetu postala ključni čimbenik uspješnosti poslovanja. Ako su i postojala vremena kada su autokratski lideri "znali" sve što je nekoj organizaciji potrebno da bi bila i ostala uspješna, ako su takva vremena ikada i postojala, danas ona zasigurno spadaju u kategoriju "davna prošlost". Informacije koje su potrebne organizaciji danas susrećemo posvuda, u organizaciji ali još češće izvan njezinih okvira. Lideri koji nerado koriste netradicionalne komunikacijske kanale te oni koji nemaju običaj da "otvaraju" nove kanale, često plaćaju visoku cijenu zbog takvog, doduše urednog, ali u isto vrijeme i nedostatnog protoka.

Bez obzira na službena priopćenja i pritisak javnosti, prava transparentnost još se uvijek vrlo rijetko susreće. Iako organizacije uglavnom veličaju vrednote *otvorenosti* i *iskrenosti*, posebice u svojim izjavama o misiji i viziji, na kraju se cijela koncepcija obično svede na "mazanje očiju". Zbog toga izjave o misiji i viziji postaje isprazne, gotovo Orwellovske, što stvara frustraciju i cinizam djelatnika koji jako dobro znaju pravo "stanje stvari", odnosno potpuno drugačiju organizacijsku realnost.

Slobodan protok informacija

Pri spomenu "nesmetanog protoka informacija" ne mislimo na neki misteriozni proces, već na posve obični, normalni proces koji traži da kritična informacija bude dostupna *pravoj osobi u pravo vrijeme iz pravih razloga*. Iako se uspješan informacijski protok ne dostiže automatski, već često traži da mu se lider posve posveti, a ponekad čak i da intervenira u tom smislu, u organizacijskom životu na njega svakodnevno

nailazimo, često na posve običan način. Primjerice, prije nekoliko je godina u kompaniji *General Electric* objavljena uzbuna zbog strelovitog pada prodaje asortimana kućanskih aparata. Na sastancima uprave rasprava o problemu vrlo je brzo sužena na područje marketinga te su sami sebi postavili sljedeća pitanja:

1. Treba li se GE fokusirati na cjenovnu politiku?
2. Treba li se možda fokusirati na snažnije oglašavanje?
3. Treba li možda promijeniti cjelokupnu marketinšku strategiju?

U tom trenutku je osoba iz financijskog ogranka, *GE Capitala*, uzela riječ. Prisutnima je u kratkoj prezentaciji pokazao kako je potrošačko zaduženje stanovništva, dakle njihovih potencijalnih klijenata, gotovo doseglo razinu saturacije. Svi su zajedno ubrzo shvatili da problem nije bio u plasmanu kućanskih aparata na tržište, već u financijskoj nemoći kupaca da kupuju skupe proizvode *General Electrica*. Ova mala, ali nevjerojatno važna informacija u trenu je skrenula tijekom razgovora s područja marketinga na financije nakon čega je uprava istraživala načine da klijentima pomogne u otplati kupljenih aparata. Dogodilo se dakle da je prava informacija pronašla način da dopre do pravih ljudi u pravo vrijeme.

Baš kao što kvalitetan i obilati protok informacija može maksimalno uvećati izgleda za uspjeh, stavljanje prepreka na isti može uzrokovati tragične rezultate.

Poučan je primjer za navedenu tvrdnju odluka uprave tvrtke *Guidant* da nastave prodavati defibrilatore *Contak Renewal* čak i nakon što su saznali da implantirani srčani regulatori iskazuju funkcionalne problem koji su prouzročili smrt najmanje sedam pacijenata.

Budući da odgovorne osobe i dalje šute o tome, možemo samo nagađati što se je zapravo dogodilo i zašto tvrtka nije odlučila povući svoje proizvode s tržišta sve do 2005., čak tri godine nakon što su stručnjaci uočili grešku. Možda je ta zdravstveno-znanstveno orijentirana tvrtka postala slijepa u

trenucima kada su očekivali da će ih kupiti *Johnson & Johnson*. Bez obzira na pozadinu razmišljanja, uprava *Guidanta* je nepotrebno prouzročila smrt nedužnih ljudi i posve uništila dugo godina građenu reputaciju kod klijenata. *New York Times* je tako izvijestio da je nakon povlačenja proizvoda njihov tržišni udio pao s 35% na 24%.

Transparentnost kao 'conditio sine qua non'

Stručnjaci se danas slažu kako bi poslovni i politički lideri trebali biti primjeri iskrenosti i transparentnosti u okolini u kojoj žive i djeluju. Štoviše, današnji lideri u tom pogledu imaju sve manje i manje izbora. U svijetu u kojem se informacije plasiraju na globalnoj razini jednostavnim klikom miša, transparentnost prelazi iz domene želja u domenu neizostavne vrednote koja postaje jedan od ključnih, ako ne i ključni, čimbenik uspješnosti organizacijskog razvoja.

Najgore što se nekoj organizaciji s mrskim tajnama nekada moglo dogoditi bila je pojava odlučnog i vjerodostojnog djelatnika koji je čvrsto odlučio sve ispričati novinarima. No, od pojave prvih blogova naovamo, nekada ranjivi i izolirani "cinkaroš" (eng. *whistleblower* - termin koji označava osobu koja je odlučila javno iznijeti protuzakonito ili neetičko ponašanje organizacije u kojoj radi - op. ur.) dobio je slobodan pristup svojim elektronskim saveznicima i nove super moći. "Cinkaroši" više ne moraju uvjeravati novinare ili stavljati svoju karijeru na kocku kada se odluče istupiti u javnost. Svoje istinite optužbe sada mogu anonimno objaviti, a kada se odluče na taj korak, blogovi im omogućavaju da se njihove informacije prošire cyberspaceom brzinom svjetlosti.

Prema časopisu *Fortune*, početkom 2005. na Internetu se svakodnevno aktiviralo 23.000 novih blogova. Od 2002., kada ih je bilo samo 15.000, do sredine 2007. godine pokrenuto je otprilike 70 milijuna blogova. Većina njih se

bavila (ili se još uvijek bavi) samo pojedinim industrijama, organizacijama, ili određenim interesnim grupama, te su sposobni veoma lako doći do povjerljivih informacija koje im dostavljaju dobro upućeni izvori željni da progovore o istini, bez da otkriju vlastiti identitet te tako ugroze svoje veze ili radno mjesto. No, blogovi imaju puno veću moć od samog otkrivanja tajni, a ona se u prvom redu odnosi na širenje informacija zapanjujućom brzinom.

Blogovi mogu na jednaki način oštetiti kompanije kao i pojedince. Isti članak objavljen u časopisu *Fortune* govori o tome kako je u rujnu 2004. jedan mladić na specijaliziranoj stranici za bicikliste otkrio da se popularni *Kryptonite* lokot može jednostavno otvoriti kemijskom olovkom marke *Bic*. Kroz par sati na drugim su se blogovima pojavili video zapisi objijanja bravice na lokotu. Iako su mainstream mediji (koje blogeri strašno preziru, a sve više kopiraju) priču objavili nekoliko dana kasnije, 1.8 milijuna ljudi za nju je već znalo. Suočen s tim elektronskim tsunamijem, *Kryptonite* je nakon samo tjedan dana najavio zamjenu loših bravica. Procijenjeni trošak? Deset milijuna dolara - gotovo polovica ukupnog godišnjeg prihoda kompanije.

Iz navedenog je razvidno kako si lideri ne mogu dopustiti da zanemare tako moćnu silu. Čak i nakon što tradicionalni mediji objave neku kompromitirajuću informaciju, emocionalni odgovor javnosti nekako se intenzivnije očituje u *blogosferi* gdje su ponekad potrebne doslovce sekunde kako bi se organizirali ekonomski pogubni bojkoti. Iako su osnovni razlozi zbog kojeg se u prodaju ne bi trebalo pustiti opasne proizvode poput *Vioxsa*, koji povećava rizik od srčanog udara, ili *Guidantovog* defibrilatora, još uvijek moralne i etičke prirode, lideri bi trebali postati svjesni da je *blogosfera* uvijek prisutna, čeka, promatra, kritizira i uvjerava.

S druge strane, blogovi su jedinstveno moćni alati za promoviranje proizvoda, brendova i ideja, te u isto vrijeme nemilosrdni u kažnjavanju onoga što blogeri ne odobravaju. Još je važno naglasiti kako s

povećanjem njihovog broja na Internetu njihova moć raste.

Uloga lidera u postizanju transparentnosti

Uspješni lideri uspješnih organizacija u eri sveprisutnih elektroničkih tužibaba su upravo oni koji se trude učiniti svoje organizacije što je više moguće transparentnima. Unatoč legitimnim moralnim i zakonskim ograničenjima koji se postavljaju na otkrivanje povjerljivih informacija, lideri bi trebali težiti politici u kojoj "nema tajni". Prvi beneficijari takve politike će sigurno biti sami članovi organizacije, budući da se nalaze u poziciji da im učinkovitost djelovanja raste s povećanjem obilnosti informacija, a pada s ograničenjem istih.

Slijedeći razum, organizacije bi svakako morale prigriliti politiku transparentnosti, kako zbog etičkih tako i zbog praktičnih razloga, kao stanje putem kojeg se na najlakši način postižu vlastiti ciljevi. Nažalost, takvi su slučajevi još uvijek prava rijetkost. Iako nas globalne sile povlače prema većoj otvorenosti, snažne kontra-sile nastoje uništiti iskrenost i transparentnost.

Uvijek nastojte dijeliti informacije

Često se događa da lideri informacijama barataju na potpuno pogrešan način postajući tako loš primjer drugima. Oni to čine tako što kod sebe nepotrebno "nagomilavaju" informacije koje zbog toga "zaglave" negdje u organizacijskoj strukturi i ne mogu stići do osoba koje ih trebaju kako bi donijele kvalitetne odluke.

Nažalost, većina lidera i dalje misli da će uspjeti zadržati negativne i kompromitirajuće informacije u okvirima uskog kruga ljudi unutar organizacije te da javnost za njih nikada neće saznati. Ti su dani davna prošlost. Uspon blogova iz temelja je promijenio ideju transparentnosti.

Opasna tendencija da se podržava šutnja prihvaćena je i neizrečena vrednota čitave discipline, a ne samo pojedine organizacije. Tako su se, primjerice, Leslie Perlow i Nelson Repenning, profesori poslovne škole *Harvard Business School*, u tekstu o čimbenicima koji stišavaju konflikte pozvali na istraživanje provedeno među inženjerima u auto industriji pronasavši među njima "temeljnu kulturalnu odredbu inženjerstva" koja glasi: "nikada ne reci da imaš neki problem ako ne znaš njegovo rješenje." Takva nepisana profesionalna pravila mogu snažno utjecati na funkcioniranje organizacije. Na ovome mjestu ne možemo a da se ne zapitamo je li upravo to bio razlog da uprava NASA-e odobri tragična lansiranja svemirskih letjelica *Challenger* i *Columbia* unatoč brojnim upozorenjima inženjera o problemima s O-prstenima kod prvog slučaja i zaštitnim slojem protiv zagrijavanja kod drugog slučaja. Implicitne vrednote ponekad mogu biti toliko duboko ukorijenjene da ih jednostavno nije moguće u potpunosti razotkriti, čak ni uz pomoć detaljne istrage koja je uslijedila nakon tragičnog događaja.

U našim istraživanjima uvijek iznova nailazimo na opasnu ironiju liderstva, koja pokazuje da **ljudi na vrhu obično misle da znaju više nego što uistinu znaju**. Čini se kako je procesu prenošenja informacija imanentno stalno filtriranje negativnih vijesti zbog čega do ljudi na najvišim pozicijama one dolaze nepotpune, što ponekad dovodi do katastrofalnih posljedica. Naša su istraživanja pokazala da s liderovim usponom na hijerarhijskoj ljestvici raste vjerojatnost da će mu njegovi sljedbenici prenositi neiskrene informacije o njegovu vodstvu. Na taj način oni veoma lako gube osjećaj o tome kako ih zapravo drugi vide te postaju isključivi i potpuno nesvjesni vlastitih ograničenja.

Izvori informacija: svi ljudi, unutar i izvan organizacije

Mudri lideri savjete traže u širokom krugu ljudi, ne zato što su prosvijetljeni već zato što im je to potrebno. Jer, imati moć ne povlači za sobom nepogrešivost. Postoji vjerodostojan razlog da se

lideri otvore za primanje informacija od djelatnika na svim hijerarhijskim razinama, a taj je da su osobe u žarištu zbivanja obično upućenije u pravo stanje stvari s klijentima ili proizvodnjom od ljudi koji sjede na višim razinama hijerarhije. (Ima istine u maksimi: "Čovjek i magarac su pametniji od čovjeka.") Učinkoviti lideri stoga znaju na koji će način dobiti različita mišljenja i perspektive.

Primjerice, predsjednik uprave banke *Pacific Rim* svake godine planira dvadesetak dana provesti u druženju s djelatnicima, s kojima se sastaje u grupama od četrdeset ljudi tako da na kraju upije razmišljanja gotovo osamsto zaposlenih. Budući da je svjestan činjenice da rad unutar četiri zida slabi njegovu sposobnost donošenja ispravnih odluka, redovito traži iskreni *feedback* od mnogih izvora.

Međutim, ne smijemo smetnuti s uma kako je liderova zadaća mnogo složenija od pukog traženja savjeta od drugih. **Lideri te savjete doista moraju i čuti.** Jer, svi bi mi, a ne samo lideri, trebali promisliti o tome koliko smo zapravo spremni prihvatiti sugestije i mišljenja drugih, kao i drugačije perspektive gledanja na tekuće probleme. Oglušiti se na ono što nam drugi govore je prije svega oholo, a lideri baš to često čine, misleći u sebi kako su zapravo mudriji od drugih ljudi. Literatura koja obrađuje temu narcisoidnosti kod visoko pozicioniranih lidera tvrdi da samopouzdanje koje im je potrebno vrlo lako prelazi u sljepilo, odnosno odbijanje da se drugima obrate za savjet. Primjerice, predsjednik uprave tvrtke *Amgen*, Kevin Sharer, na zidu svojeg ureda drži portret generala Georgea Custer a kako "nikada ne bi došao u napast precijeniti vlastite liderske sposobnosti". Sharer je, nakon što je pročitao biografiju engleskog heroja pomorstva i spoznao njegovu genijalnost kod grupnog odlučivanja i izgradnje konsenzusa, za svoju uredsku galeriju naručio i portret Horatia Nelsona.

Na univerzalni problem nailazimo u komunikacijskom procesu, kada podređeni razgovaraju s liderom, budući da u toj situaciji

poruke pokazuju tendenciju promjene svog suštinskog sadržaja. Poruke se tako često mijenjaju u nečiju korist, ublažavaju i svjesno interpretiraju na način da ih lideri mogu lakše prihvatiti. Žele li i dalje primati vjerodostojne informacije, ljudi na pozicijama moći moraju biti svjesni činjenice da je sve ono što dolazi od njihovih direktno podređenih značajno cenzurirano, kako bi poruke ispale "probavljive", a njihov glasnik vjerodostojan.

Stoga mudri lideri uvijek pronađu način da dođu do "sirovih", neizmijenjenih informacija, tražeći i prihvaćajući kako dobre tako i loše vijesti. Jedan od takvih je zasigurno bio i George Washington. U knjizi Davida Hacketta *Washington's Crossing* opisano je kako je Washington prije svake bitke tražio mišljenje širokog kruga ljudi, uključujući i civile, te se tako povezivao s kolektivnom inteligencijom. Čini se da je intuitivno znao za mnoge opasnosti "efekta *ushita*" i tendencije da zbog svoje jake osobnosti podređene učini suviše poslušnima. Fischer o tome piše: "Za Washingtona je bilo tipično da izvrsne sugestije radije predstavi kao tuđe ideje, a ne svoje. Na taj je način poticao otvorenu raspravu i dijalog."

Razotkrijte skrivena temeljna pravila

U većini organizacija "tajna pravila" određuju što se smije, a što ne smije izreći. Takva su pravila obično duboko usađena u kulturu organizacije i izuzetno ih je teško promijeniti. Primjerice, u NASA-i su tako duboko ukorijenjena kulturološka pravila koja su dovela do eksplozije *Challenger*a šesnaest godina unazad ostala na snazi i u 2003. godini, uzrokujući katastrofu *Columbia*. Vijeće koje se bavilo tragedijom letjelice *Columbia* proširilo je svoju istragu s tehničkih uzroka - otkinute oplata koja je oštetila krilo, na organizacijsku kulturu u kojoj su inženjeri strahovali kada bi menadžerima morali ukazati na sigurnosne probleme budući da su se potonji više brinuli za izvršenje planiranog reda letenja (zbog odnosa s Vladom SAD-a i budžeta koji im je ona odobravalala - op. ur.) nego za bilo što drugo.

Predsjednik NASA-e, Sean O'Keefe, je nakon tragedije *Columbie* izričito naglasio kako zaposlenici nikada više i ni na koji način neće biti kažnjeni ako progovore o sigurnosnim problemima, pa čak i osobama izvan okvira organizacije. No, od 2003. NASA je postala još manje transparentna zbog političkog pritiska koji je imao za cilj spriječiti zaposlenike, a među njima i znanstvenike zabrinute zbog globalnog zatopljenja, da javno iznose svoje stavove koji nisu usklađeni s tekućom politikom administracije.

Ključno pitanje koje si svaki lider treba postaviti ako želi poticati iskrenost u svojoj organizaciji je sljedeće: *Da li su ljudi kod prenošenja informacije liderima potpuno sigurni?* Jer, prvi puta kada lider kazni osobu, glasnika "loših vijesti", njegov će postupak postati pravilo u čitavoj organizaciji.

Neće proći dugo vremena da svi ljudi shvate kako je za njihovu poziciju vrlo loše i glupo iznositi na vidjelo neželjenu istinu, bez obzira koliko ta informacija bila važna. Lideri se moraju pobrinuti da stvore kulturu u kojoj će slobodno kolanje informacija biti ne samo sigurno i poželjno, već obvezatno, te da se niti jednom informacijom neće prekoračiti "granice dobrog ukusa". No, treba imati na umu da nije lako uvijek prihvatiti istinu, čak ni samosvjesnim liderima, budući da ona ponekad zna biti okrutna, a pogotovo od ljudi koji nisu lideru prijatelji niti kolege od povjerenja. Bez obzira na to, izbjegavanje prihvaćanja kritičnih informacija može ugroziti čitavo poduzeće.

Dokazi prisustva zdravog morala

Razina transparentnosti jedan je od pokazatelja razine zdravlja morala i etičnosti unutar neke organizacije. Došli smo do zaključka kako vlade, organizacije i druge institucije imaju neku vrstu vlastite DNK. Zdrave institucije, a tu možemo uključiti i demokratsko društveno uređenje, mnogo su otvorenije od nezdravih institucija ili društvenih uređenja kakvo je npr. bilo

robovlasničko koji se uvijek žestoko bore da održe i zadrže svoje prljave tajne. Vrednota otvorenosti za poslovne organizacije ne označava samo puku kreposnu politiku zbog koje bi se one trebale "bolje osjećati". Otvorenost (i ono što ona govori o prirodi same organizacije) sve više postaje glavna konkurentna prednost, ključna u stvaranju kvalitetnih odnosa s klijentima i u zapošljavanju i zadržavanju najboljih ljudi. Dokaz da u današnje vrijeme kupci itekako cijene moralne vrednote ogroman je interes za zelenim proizvodima. Drugi dokaz, koji govori o tome da su moralne vrednote izuzetno važne najkreativnijoj radnoj snazi jest veliki broj ljudi koji traži svoje zaposlenje u kompaniji Google čiji je poznati moto "Nikada ne budi zao".

Osobni primjer je najbolje sredstvo koje liderima pomaže da osiguraju slobodno kolanje informacija u okvirima svojih organizacija. U tom slučaju oni moraju jednako mirno prihvaćati kako dobre tako i uznemirujuće informacije. Ako svojim osobnim primjerom stalno pokazuju da žele čuti više od pukih "ružičastih vijesti", te ako se potrudu da pohvale ljude dovoljno hrabre da javno obznane neugodne istine, tada će transparentnost polagano postati aktivnim dijelom organizacijske kulture.

JOSSEY-BASS
An Imprint of WILEY

© 2008 Jossey Bass. For Croatia © 2009 Novem d.o.o.
This translated article is published by arrangement with Jossey Bass.

Prijevod: Lana Kralj
Uredio: Marko Lučić
Lektura: Sanjin Lukarić