



Peter M. Senge, predsjednik SoL-a, Society for Organizational Learning, profesor na MIT Sloan School of Management i partner u tvrtki Innovations Associates Inc. Autor je kapitalnog djela *Peta Disciplina*, osoba koju stručna javnost drži "jednim od petorice najutjecajnijih ljudi u povijesti menadžmenta".

Ekologija liderstva

Peter M. Senge

U posljednjih su 5 godina lideri korporacija više govorili o učenju i razvoju nego li u proteklih 50. Rasprave na tu temu u isto vrijeme potiču nadu i nezadovoljstvo. Normalno je da direktori žele znati odgovor na presudno pitanje: "Kako izgraditi organizaciju koja uči?". To pitanje mi najčešće postavljaju, no ono je, iz dva razloga, pogrešno. Prvo, zato što podrazumijeva da direktor tvrtke ili predsjednik uprave sam može promijeniti genetski kod organizacije. Drugo, pretpostavlja da je za izgradnju organizacije koja uči (i samo učenje) potrebna neka jasna formula, a ne trajni proces.

Precjenjuje se sposobnost predsjednika uprave da sam stvori organizaciju koja uči ili da sam postigne bilo koju vrstu trajne promjene. Većina menadžera koji dopijaju do vrha organizacije otkriju da nemaju sposobnost i moć za samostalno nadziranje njenog složenog djelovanja. Predsjednik uprave jedne međunarodne tvrtke iz tog je razloga nazvao riječ *upravljati* – u pitanju "Kako upravljati promjenom?" – besmislicom. "Upravljati se može automobilom", rekao je, "ne i ljudskim sustavom. Pokušate li, mogli biste učiniti više štete nego koristiti." Razmotrimo uobičajene načine na koje predsjednici uprava pokušavaju provesti promjene: oblikovanje novih strategija, osmišljavanje novih kampanja smanjenja troškova.

Najviše od svega vole restrukturirati svoje organizacije – često i više puta. To čine zato jer malo što drugo uistinu mogu učiniti. Ne bave se dizajnom ni proizvodnjom. Rijetko kada prodaju izravno kupcima, obično su previše udaljeni da bi vlastitim primjerom pokazivali vezu između strategija koje osmišljavaju i posla kojeg obavljaju ljudi na prvim linijama.

Lideri bi se trebali baviti posve drugačijim poslom: razvojem usmjeravajućih načela, promjenom osobnog načina razmišljanja i ponašanja prema kolegama te tako postati uvjerljivim uzorom. Mogu i moraju razviti strategije za izgradnju održive konkurentske prednosti, što znači: stvoriti okruženje u kojem su ljudi otvoreni za nove ideje, spremni na promjene i voljni razvijati nove vještine i sposobnosti.

Iznad svega, kako bi podržali promjene – osobito one promjene koje zahtijevaju nove organizacijske sposobnosti i kolektivnu inteligenciju – lideri moraju:

1. razviti osobne strategije učenja,
2. shvatiti kontekst u kojem djeluju.

Kontekst za promjene

Funkcioniranje organizacija determinirano je načinom razmišljanja i međusobnog odnošenja ljudi koji u njima rade. Duboke organizacijske promjene zahtijevaju promjenu ljudi. Preraspoređivanje crta i kvadratića na organizacijskoj shemi usporedivo je sa preslagivanjem ležaljki na palubi tonućeg *Titanica*. Lideri moraju maksimalnu pozornost posvetiti kvaliteti suradnje ljudi unutar organizacije.

Mnogi su direktori svjesni činjenice da su lideri neophodni na svakoj organizacijskoj razini. Pa ipak, u upravljanju poduzećem rijetko ih koriste. Upadaju u zamku koja se usadila u sam jezik – brkaju položaj s vođenjem. Prevladavajuće mišljenje koje definira *lidere* kao osobe s direktorskim titulama i velikim uredima unosi zbrku, sputava inicijativu i poduzetnost uništavajući tako organizacije.

Inovativne i fleksibilne tvrtke znaju da su za zdravu ekologiju vodstva potrebne tri vrste lidera:

1. *Linijski lideri na lokalnoj razini* (direktori ogranaka, direktori projekata, direktori prodaje),
2. *Interni graditelji mreže* (izvršni radnici/operateri, interni savjetnici, treneri ili osoblje centralnih funkcija);
3. *Izvršni lideri*.

Svi oni imaju važnu ulogu. Bez inicijative linijskih lidera na lokalnoj razini niti jedan pokušaj da se provede promjena neće biti uspješan. Bez graditelja mreža inovativna se praksa rijetko proširuje. Bez vodstva izvršnih

lidera, cjelokupno ozračje u korporaciji opetovano će osujećivati bazične inovacije.

Što ljudi traže od svog nadređenog?

Nakon što shvatimo međuovisnosti različitih vrsta lidera, potrebno je postaviti sljedeće pitanje: "Koje su potrebe linijskih lidera i graditelja mreža u odnosu sa izvršnim liderima?" To je pitanje veoma važno jer osvjetljava ulogu viših menadžera u organizaciji.

Potrebe lokalnih lidera i graditelja zajednice prema njihovim izvršnim direktorima obično možemo svrstati u dvije kategorije. Prvo, oni žele konceptualno vodstvo:

1. Gdje pokušavamo ići i zašto? ("Zašto" je jednako tako važno kao i "gdje"),
2. Odakle smo došli?
3. Kakav uvid imamo u posao i tržište?
4. Što nas čini jedinstvenima?

Ukratko, ljudi traže vodstvo pojašnjavanjem a ne nametanjem, od izvršnih lidera očekuju doprinos kvaliteti razmišljanja u cijeloj organizaciji. Jedino je tako moguće uključiti radnike u strateško planiranje i odlučivanje i održavati entuzijizam na potrebnoj razini. Drugo, od izvršnih se lidera očekuje: osobna predanost učenju, predanost timskome radu i svim ključnim idejama i vrijednostima koje se promiču u organizaciji. Predanost i vjerodostojnost izvršnih lidera u najvećoj mjeri proizlazi iz njihovog ponašanja u timovima u kojima djeluju.

Greške izvršnih lidera

Zdravi tim je onaj tim nakon čijeg bi sastanka promatrač pomislio: "Ovi su ljudi uistinu dobri u zajedničkom razmatranju, dijalogu i rješavanju spornih pitanja. Iskreni su jedan prema drugome, spremni na preispitivanje načina razmišljanja i na postavljanje teških pitanja. Također, spremni su izjaviti: "Hm, ... nešto mi nije jasno". Na žalost, takvi su sastanci rijetki. Sposobnost timskog učenja obrnuto je proporcionalna upravljačkoj hijerarhiji u poduzeću, konstantno opada što se više krećemo

prema vrhu korporacije. Tim na vrhu korporacije (uprava) obično je najdisfunkcionalniji.

Zašto je tako? Međusobno uvažavanje članova nekog tima, podijeljeni osjećaj pripadnosti i potrebe jednih prema drugima osnovni su preduvjeti izgradnje uspješnog tima. Većina izvršnih direktora nema takav odnos prema kolegama, ostalim članovima tima. Fokusriraju se na osobne funkcije, osobni djelokrug, planove i namjere. Nedostatak shvaćanja uzajamne ovisnosti posljedica je načina odabira i promicanja kadrova prisutnog u mnogim kompanijama. Lideri su tako uglavnom snažni pojedinci koji organizaciji pridonose svojim osobinama – probitačni su, prodorni i ambiciozni. Postojano napreduju u karijeri, prvenstveno zbog svoje osobnosti (ostavljaju "dobar dojam") i zbog sposobnosti da ostvarive traženi rezultat. Sjajni su u političkim ulogama, no često nisu osobito dobri timski igrači. Poznati su mi primjeri napredovanja na temelju *imidža*, korporacije u kojima je viši menadžment zaista bio "viši"; sve osobe su rastom prelazile metar i osamdeset centimetara.

Nova uloga hijerarhije

U posljednje vrijeme često se čuju kritike na račun hijerarhijskog načina organiziranja. Hijerarhijski autoritet se tradicionalno temelji na udovoljavanju – na današnjem nemirnom i prevrtljivom tržištu udovoljavanje zahtjevima autoriteta obično dovodi do fatalnih posljedica (*Abilene paradox* - op. ured.). Svejedno, hijerarhija danas još uvijek zadržava važne funkcije, osobito ako naučimo prepoznavati ograničenja i prilagođavati ih promjenjivoj prirodi vodstva. Kanadski istraživač Elliott Jaques, razmatrajući hijerarhiju menadžmenta temeljenu na odgovornosti izvršnih lidera, uočio je potrebu razmišljanja u različitim vremenskim okvirima unutar svake organizacije.

Osoblje na prvoj liniji u proizvodnji ili direktnom kontaktu sa kupcima obično razmišlja u vremenskim okvirima od jednog dana do jedne godine. Priroda posla zahtijeva takvu kratkoročnu perspektivu. S druge, pak, strane osoblje na višoj izvršnoj razini u organizaciji trebalo bi razmišljati 20 ili više godina unaprijed. Temeljem takvoga promišljanja, Jaques opravdava do sedam razina "nužno potrebne" hijerarhije s obzirom na njihovu odgovornost za različite vremenske okvire. Problem predstavlja povezanost vremenskih okvira predsjednika uprava i organizacija po kojima vremenski okviri organizacija obično ne prelaze vremenske okvire predsjednika uprava. Moglo bi se stoga zaključiti da kompanijama u SAD-u (i u Hrvatskoj - op.ured.) u potpunosti nedostaju dvije ili tri najviše razine. Dakle, praksa i teorija od izvršnih direktora očekuje uvid i viziju o trendovima razvoja svijeta u sljedećih 10 do 30 godina. Razumijevanje prošlosti također.

Strategije za osobno učenje

Učenje djelovanjem (*action learning*) – trenutni omiljeni naziv za smisljeno učenje na poslu – vruća je tema korporativnih trenera. Zamisao je dobra, no, previše često teorije o učenju zaobilaze osoblje na samomu vrhu organizacija.

Mogu li izvršni direktori učiti na poslu? Odgovor bi trebao biti potvrđan... ako ne mogu učiti na poslu, ne mogu učiti nigdje drugdje. Proces učenja se konkretizira u svakodnevnom djelovanju na radnom mjestu; nove sposobnosti se uvijek iznova moraju jačati, poboljšavati i unaprjeđivati.

U prošlosti, izvršni direktori nisu smatrali da trebaju učiti. Nisu se smatrali učenicima, već ljudima koji donose odluke. Učili su u školi – do završetka školovanja. (Naravno, istinsko učenje *započinje* tek po završetku školovanja.) Kada su bili dovoljno iskreni i priznali da ne znaju pronaći rješenje za određeni problem, zapošljavali bi savjetnike. Budući da žele zadržati posao od kojeg žive i plaćaju račune, mnogi konzultanti podupiru mentalni sklop menadžera koji su ih angažirali, a koji zapravo

odmaže učenju. Pomognu u rješavanju problema, no rijetko kada prenesu vještine kojima se služe u svojem djelovanju. Mislim da danas sve više menadžera postaje svjesno potrebe kontinuiranog razvijanja novih sposobnosti. Izvršni direktori postaju istinski motivirani za razvoj dijaloga i iskrenog propitivanja koji su nužni za sve oblike učenja.

Na koji način ljudi uče?

Visoki menadžment bi morao učenje učiniti svojim svakodnevnim iskustvom. Klasična obuka i programi izobrazbe igraju važnu ulogu, no ta je uloga ograničena. Najučinkovitiji programi obuke su *katalitički* – pružaju potpuno nova iskustva i navode na razmišljanje izvan ustaljenih okvira.

Učenje ne podrazumijeva samo briljantne nove uvide ili prijelomna nova iskustva. Na koji se način može naučiti npr. timski razvoj novog proizvoda? Jednako kao i pisanje, sviranje glasovira, ili igranje golfa – vježbanjem. Proces učenja nikada ne završava. Ma koliko pisali, svirali glasovir, ili igrali golf, svjesni smo da možemo biti još mnogo, mnogo bolji. Potrebno je iskoristiti prigode u svakodnevnome iskustvu ljudi kako bi unaprijedili njihove sposobnosti – to je u stvari suština učenja. Da bismo uspjeli u namjerama, potrebna nam je infrastruktura za učenje – vrijeme i sredstva za potporu reflektiranju, vježbanju, i širenju ideja i iskustava. Tvrtka Ford je, na primjer, osnovala "laboratorij za učenje o razvoju automobila" u sklopu projekta *Lincoln Continental* 1995.godine, kako bi skupini zaduženoj za razvoj omogućili eksperimentiranje s novim postupcima i materijalima te bilježenje i prenošenje novih spoznaja drugim zaposlenicima u organizaciji. Projekt *Saturn* koristio je sličan laboratorij za učenje u odjelu za proizvodnju.

Jedno od najboljih dijagnostičkih pomagala za procjenu sposobnosti učenja na poslu koje osobno poznajem je pitanje: "Kako koristite svoje

vrijeme?" Često nailazim na veliki nesklad između misli i djelovanja izvršnih direktora, između onoga što smatraju važnim i dnevnih akcija. Najučinkovitiji lideri svjesno koriste svoje vrijeme kako bi razvili osobnu strategiju učenja i jedinstveni način vođenja (prilog 2: "Strategija za učenje i vođenje"). Većina, na žalost, osjeća da ne može nadzirati vlastiti raspored. Jedan iskusni poslovni savjetnik nedavno mi je prepričao događaj iz prakse. Kada je predsjednika uprave jedne velike kompanije suočio s načinom korištenja vremena, isti je odgovorio: "Zar ne shvaćate? Imam previše posla da bih radio na svojim problemima".

Svaki bi lider trebao učiti iz vlastitog iskustva i iskustva i rada drugih. Na primjer, kako učiti na sastancima – na kojima menadžeri provode (i trate) najviše vremena? Prije nekoliko godina u *Centru za učenje MIT-a* razvijeno je jednostavno oruđe pod nazivom *prijave i odjave*. Svaki sastanak započinje *prijavom* u trajanju od jedne minute u kojoj sudionik sastanka govori o svojim razmišljanjima i osjećajima. Sastanak završava *odjavom* iz koje se doznaju misli sudionika na kraju okupljanja. Korištenje ove metode obično je u početku popraćeno površnim komentarima, no s vremenom, razvojem povjerenja i sigurnosti, sudionici započinju s razmjenom ideja i osjećaja. Također, počinju razumijevati brige, probleme i nade ostalih u grupi.

Integracija učenja i rada zahtijeva, na kraju, *postavljanje teških pitanja i odbacivanje temeljnih postavki* koje su odavna smatrane neupitnom istinom. Takvo odricanje dalje zahtijeva *otvaranje* pojedinca, njegove psihe, stavova i uvjerenja. Zbog toga, viši bi menadžeri naročito morali paziti na kulturu organizacije koju zaposlenici usvajaju. Kultura bi trebala biti prožeta vrijednostima koje podržavaju zajedničko učenje, namjesto kulture udovoljavanja zahtjevima. Zbog navedenoga, najviše teškoća u procesu promjene obično imaju osobe na najvišim položajima (a ujedno i najstariji) i to iz dva razloga:

- najduže su u organizaciji;
- sustav ih je izabrao za uzore;

Očito je da ne postoji jednostavan odgovor na pitanje "Kako izgraditi organizaciju koja uči?"

Možda je tako i bolje. Odgovori na pitanja koja započinju s "kako" obično su vrlo površni.

Osobno vjerujem da su najvažnija pitanja ona koja započinju sa "što":

- što trebamo učiniti da postanemo konkurentniji?
- što uistinu želimo?
- u što uistinu vjerujemo?
- želimo li doista raspodijeliti moć?

- vjerujemo li uistinu da se trebamo drugačije organizirati?

Ukoliko odgovori na ova pitanja nisu kristalno jasni – ukoliko postoji bilo kakva podvojenost – tada različita nastojanja i strategije neće puno pomoći. Prva linija to jako dobro zna: "ništa ne može nadomjestiti predanost".

Prilog 1 : Postavljanje pravih pitanja

Postavljanje pravih pitanja najbolji je način učenja. Navodimo osnovna pitanja za dijagnosticiranje jakih i slabih strana organizacije:

- *Koje vrijednosti dijelimo? Za što smo se zalagali u prošlosti?* Ključna je sposobnost pružiti kontekst i smisao posla kojeg ljudi obavljaju.

- *Kako upravljamo vremenom? Koristimo li ga za važne ili nevažne aktivnosti?* Raspored rada će vam odmah pokazati dodajete li vrijednost poslu kojeg obavljate.

- *Na koga se oslanjate?* Radni učinak pojedinca ovisi o kvaliteti odnosa s ljudima uključenim u realizaciju svakog zadatka – pomoćnim osobljem, dobavljačima, kupcima, pa čak i zakonodavcem.

- *Za što ste plaćeni?* Lideri moraju razumjeti za koje su rezultate odgovorni.

- *Koliko dobro primjenjujete timski rad, osnaživanje zaposlenika, služenje, i za kakve se vrijednosti zalazete?*

Vjerodostojnost je za lidere najvažnije pitanje. Ako iskreno razmotrite vlastito ponašanje – i zatražite od vaših podređenih da učine isto – situacija će vam odmah postati jasna.

- *Kako se nosite s teškim pitanjima?* Učenje po definiciji zahtijeva prihvaćanje činjenice da nam odgovori na sva pitanja nisu poznati. Za učenje je najvažnije izbjeći osjećaj ugroženosti kada se u timu raspravljaju o kompleksnim problemima.

Prilog 2: Strategija za učenje i vođenje

Dugogodišnji predsjednik uprave *Hanover Insurance-a*, Bill O'Brien, bio je veoma uspješan u povezivanju učenja i vođenja. O'Brien je primijetio da su rokovi mnogih lidera i menadžera podijeljeni na 15 do 30-minutne vremenske odjeljke. Na taj način, svaki je radni dan sadržavao 10 do 20 sastanaka. "Na probleme rješive u 15 minuta ne treba trošiti vrijeme," govorio je, "to su problemi s kojima se trebaju pozabaviti lideri na nižim razinama." Kolegama je savjetovao da manje vremena provede na kratkim sastancima a više s osobljem u razgovoru o organizaciji koja uči, o duhu i zajedničkoj viziji, o razumijevanju međuovisnosti i poslovnim inovacijama. Sastanci uprave kojima je predsjedavao trajali su obično jedan do dva dana, kako bi se "zajednički borili s kompleksnim raznovrsnim pitanjima koja su namučila donosiocima odluka na lokalnoj razini". Rezultat tih sastanaka često nisu bile odluke kao takve, već "bolji načini uobličenja ključnih strateških dileme i pomoć osoblju u razumijevanju odnosa između kratkoročnih i dugoročnih postupaka."

U 20 godina službe, O'Brien je od Hanovera stvorio jednu od najuspješnijih kompanija u industriji osiguranja. Zaključio je da transformacija organizacije predstavlja proces kojeg malo tko razumije. Jednom prilikom mi je rekao: "Organizacija koja uči je općeprihvaćena ideja. Nakon nekog vremena, čovjek se počne pitati zašto je koncept tako teško ostvariti u praksi? Svi želimo raditi u organizaciji sa zajedničkom vizijom, organizaciji koja njeguje otvorenost i kontinuirano učenje. Pa ipak...?"

Glavni problem O'Brien je vidio u liderstvu. Otkrio je, prema njegovom osobnom iskustvu, osnovnu kvalitetu lidera potrebnu za vođenje organizacije koja uči: "**neprekidno se odricati svojih najdražih mentalnih modela**", odnosno spremnost na napuštanje načina razmišljanja, postupaka, stavova i uvjerenja koji su se u prošlosti pokazali učinkoviti. Iskreno, malo tko je spreman na takve zahtjeve.

Vjerojatno je najteže odreći se onih mentalnih modela koji se odnose na samu prirodu izvršnoga liderstva. O'Brien je tvrdio da bi u godini dana donio najviše tri odluke – od kojih su se dvije obično odnosile na osoblje; odluke koje je jedino on u organizaciji mogao donijeti. "Nije riječ o donošenju odluka", tvrdi O'Brien. "Pobrinemo li se za razumijevanja teških pitanja, za pojašnjavanja i širenja načela, dobre se odluke tada mogu donositi na svim razinama u organizaciji."

© 2005 Jossey Bass. For Croatia © 2005 Novem d.o.o.
This translated article is published by arrangement with Jossey Bass.

Uredio: Marko Lučić