**Čime se lideri zapravo bave?**

John P. Kotter

Liderstvo se definitivno razlikuje od menadžmenta, mada ne iz onih razloga kojih se prvih prisjetimo. Liderstvo nije ni misteriozni ni mistični fenomen, ono nije presudno povezano s karizmom ili nekim drugim egzotičnim crtama osobnosti. Liderstvo također nije rezervirano za nekolicinu „odabranih“, nije „bolje“ od menadžmenta niti mu je ono zamjena – u bilo kojem smislu.

Suprotno tome, o liderstvu i menadžmentu trebalo bi promišljati kao o dvama osebujnim, te istovremeno komplementarnim sustavima aktivnosti od kojih svaki funkcionira na specifičan način implementirajući specifične aktivnosti. U kontinuirano promjenjivom i kompleksnom poslovnom okruženju, oba sustava - i liderstvo i menadžment - neophodna su za uspjeh.

U današnje vrijeme, u većini svjetskih tvrtki nailazimo na suviše menadžmenta i premalo liderstva pa bi stoga organizacije širom svijeta trebale što skorije razviti kapacitete za ispravno razumijevanje i korištenje liderstva. Uspješne kompanije, naime, ne čekaju pasivno da im se lideri odnekud pojave. One aktivno tragaju za ljudima u kojima se kriju traženi potencijali kako bi ih izložili specijalnim izazovima dizajniranim na način da učinkovito razviju spomenute potencijale. Štoviše, uz pravilnu selekciju, brigu, njegu, edukaciju i podršku, brojni ljudi mogu obavljati izazovni posao lidera u poslovnoj organizaciji.

Pa ipak, dok se bave obukom lidera organizacije ne bi trebale smetnuti s uma važnu činjenicu da s jakim liderstvom i slabim menadžmentom neće unaprijediti već da će prije unazaditi poslovanje. Shodno tome, istinski izazov ogleda se u spajanju snažnog liderstva i snažnog menadžmenta na način da jedan uravnotežuje drugi.

Naravno, ne može svatko istovremeno biti dobar lider i dobar menadžer. Neki ljudi jednostavno nemaju kapacitete da postanu snažni lideri i izvrsni menadžeri; prema svojim sposobnostima oni obično pretežu na jednu od strana. Primjerice, pojedinci kriju u sebi velike liderske potencijale, ali zbog brojnih razloga nisu niti mogu postati snažni menadžeri. Mudre tvrtke cijene i poštuju obje grupe te se istinski trude da pod svojim okriljem okupe i jedne i druge ljude.

Međutim, kada je riječ o tome da se osoba pripremi na izazove novih uloga predsjednika uprave ili glavnog izvršnog direktora, čini se kako kompanije redom zaboravljaju na recentnu stručnu literaturu koja jasno naglašava da se istovremeno ne može voditi i menadžirati. Unatoč svemu napisanom i i izgovorenom, organizacije i dalje pokušavaju stvoriti hibridnu vrstu stručnjaka koju bismo mogli nazvati „lider-menadžeri“. Razlog tomu nesumnjivo leži u činjenici da se istinska razlika liderstva i menadžmenta ne prepoznaje baš najbolje.

**Razlike liderstva i menadžmenta**

Menadžment se primarno odnosi na borbu s kompleksnošću. Praksa i procedure menadžmenta u najvećoj su mjeri nastale kao odgovor na vjerojatno najznačajniju ljudsku inovaciju 20. stoljeća: velike složene organizacije. U nedostatku kvalitetnog menadžmenta, organizacije postaju kaotične i to u mjeri koja im lako može ugroziti egzistenciju. Kako bi u poslovanje uvele red i konzistentnost - pogotovo u ključne dimenzije kvalitete i rentabilnosti proizvoda - neophodan im je sposoban menadžment.

S druge strane liderstvo se bavi promjenama. S obzirom na to da je poslovni svijet posljednjih godina postao izuzetno konkurentan i promjenjiv, liderstvo – koje se bavi promjenama - postalo je presudno važno. Brze tehnološke promjene, povećana internacionalna konkurentnost, deregulacija tržišta, prekapacitiranost kapitalno intenzivnih industrija, nestabilnosti naftnih kartela, kupoprodaja visokorizičnim obveznicama kao i demografske promjene radne snage samo su neki od čimbenika u korijenima spomenutih promjena. Krajnji rezultat navedenog ogleda se u notornoj činjenici modernog poslovanja: ako činimo isto što smo jučer činili, te ako sve to činimo pet posto učinkovitije - dugoročni uspjeh neće nam biti garantiran. Moderno poslovno okruženje zahtijeva da se organizacije upuste u značajnije promjene kako bi dugoročno održale konkurentnost i opstale u novim uvjetima poslovanja. A „više promjena“ uvijek zahtijeva „više liderstva“ - jednostavno je to tako.

Primjerice, u kontekstu promjena i liderstva mogli bismo se pozvati na analogiju s vojskom koja izgleda otprilike ovako: u mirnodopskim uvjetima, za uspješno funkcioniranje vojske potrebno je malo liderstva na samom vrhu sustava te učinkovita administracija i menadžment na svim ostalim razinama. U ratnim uvjetima situacija se stubokom mijenja jer vojsci tada na svim razinama sustava najviše treba kompetentno liderstvo. Još uvijek, naime, nitko nije otkrio kako učinkovito „menadžirati“ vojnicima u ratu; u ekstremnim uvjetima jednostavno ih treba voditi.

Navedene različite funkcije - suočavanje s kompleksnošću i nošenje s promjenama - određuju potom specifične aktivnosti kojima se lideri i menadžeri bave jer oba sustava podrazumijevaju da se točno definira što se treba napraviti, s kojim ljudima će se to napraviti te na koncu kontrolu kako bi se sve to doista i napravilo u praksi. Lideri i menadžeri podjednako se bave navedenim zadacima, ali na drugačiji način.

Organizacije upravljaju kompleksnošću prvenstveno uz pomoć planiranja i budžetiranja - postavljajući ciljeve za budućnost (kratkoročne, srednjoročne i dugoročne), definirajući korake za njihovu realizaciju te na kraju alocirajući resurse radi ostvarivanja zacrtanog plana. S druge strane, vođenje organizacije kroz konstruktivne promjene započinje usmjerenjem - osmišljavanjem vizije poželjne budućnosti (obično je riječ o dalekoj budućnosti) – koje prate strategije za uvođenje promjena neophodnih za dostizanje željene vizije.

Kapacitete za realizaciju zacrtanog plana menadžment razvija organiziranjem i kadroviranjem - osmišljavanjem primjerene organizacijske strukture i radnih mjesta neophodnih za realizaciju plana, odabirom kompetentnih djelatnika, komuniciranjem s djelatnicima kako bi razumjeli sve postavke plana, delegiranjem odgovornosti za realizaciju plana te konstruiranjem sustava za pomno praćenje implementacije. U kontekstu liderstva, ekvivalentna aktivnost je usklađivanje: podrazumijeva „prenošenje novog usmjerenja osobama koje su sposobne stvarati koalicije, razumiju viziju lidera i posvećene su ostvarenju te vizije“.

Na kraju treba kazati kako realizaciju plana menadžment ostvaruje pomoću kontrole i rješavanja problema – formalnim i neformalnim praćenjem ostvarenih i planiranih rezultata; uz pomoć izvještaja, sastanaka i ostalih alata; identifikacijom devijacija na temelju kojih se iznova provodi planiranje i organiziranje s namjerom da se eventualni problemi što prije uklone. U kontekstu liderstva situacija je značajno drugačija jer dostizanje vizije prije svega zahtijeva motiviranje i inspiriranje - u smislu da se ljude kontinuirano održava u kretanju na pravom putu, unatoč preprekama, apelirajući na osnovne, ali često zaboravljene ljudske potrebe, vrijednosti i emocije.

**Novi koncept korporacije**

Jay W. ForresterJay W. Forrester, (1918. – 2016.), doktor znanosti, profesor na MIT *Sloan School of Management*. Forrester se smatra osnivačem znanstvenog područja *dinamike sustava*koje se bavi simuliranjem interakcija u kompleksnim dinamičnim sustavima.

U posljednjih petnaestak godina u svijetu su se pojavili novi pravci promišljanja o svrsi i upravljanju korporacijama. Sagledamo li te nove ideje kao jednu novu, povezanu i koherentnu cjelinu, tada vidimo da polagano izvire sasvim novi pristup organiziranju koji obećava značajna unaprjeđenja u tome kako i na koji način institucije i korporacije služe ljudima i njihovim potrebama. Međutim, prema mojim osobnim saznanjima, još uvijek nije došlo do ozbiljnije implementacije novog objedinjenog pristupa u praksi.

U segmentu tehnološkog razvoja očekujemo da hrabro eksperimentiranje i testiranje novih ideja - radi stvaranja novog znanja i ubrzanja tehnološkog napretka - dodatno ojača. S druge strane u području društvenih znanosti, a posebice u segmentu organizacijskog razvoja, strahuje se od značajnijih iskoraka i inovacija te se plašljivo predlažu tek minorne izmjene uobičajene prakse. Zašto je tome tako?

Iako se odgovor možda čini jednostavan, zapravo nije. Situacija sigurno nije takva kakva jest radi toga što današnje organizacije "savršeno funkcioniraju" – što god to bilo. U pitanju nisu niti mogući rizici eksperimentiranja jer se često mnogo više novca troši na testiranje neuspješnih proizvoda koji su takvi zbog loše organizacije i upravljanja. Možda je ipak riječ samo o tome da smo postali žrtve preuveličane uloge značaja tehnološke domene? Možda je znanje postalo toliko fragmentirano na uske specijalnosti da nitko više ne može sagledati šire potrebe, mogućnosti i prilike za poboljšanje života, razvoj i napredak? Možda smo jednostavno nespremni na promjene u okvirima vlastite egzistencije? Pa ipak, unatoč svemu, došlo je vrijeme da u poslovnim organizacijama iskažemo jednaku spremnost na inoviranje kao što to činimo u domeni prirodnih znanosti i tehnologije.

**Temelji za "novu organizaciju"**

Inovacije nastaju isključivo na temelju novih ideja, a one su danas dostupne kao nikad prije. Za nastajanje nove vrste organizacije opisane u ovom tekstu posebno su značajne brojne ideje stvorene na četiri paradigmatska područja funkcioniranja korporacija koje se međusobno nadopunjuju tvoreći tako koherentne temelje za stvaranje novog tipa poduzeća:

1. Najnovija istraživanja u području društvenih znanosti pokazuju kako napuštanje autoritarnog stila upravljanja organizacijama pozitivno utječe na motivaciju i kreativnost čime se stvaraju uvjeti za snažniji razvoj pojedinca i podizanje sveukupne razine njegova osobnog zadovoljstva.

2. Kritičko preispitivanje trendova u osmišljavanju organizacijskih struktura i upravljanju korporacijama ukazuje na to da se sadašnji model kontrole - koji počiva na subordinaciji, odnosno odnosima nadređenosti i podređenosti - treba zamijeniti demokratskijim stilom upravljanja.

3. Recentna istraživanja prirode društvenih sustava iznjedrila su disciplinu „industrijske dinamike“ (engl. industrial dynamics) koja značajno pospješuje procese dizajniranja organizacijskih struktura i poslovnih politika za kontinuirani razvoj i stabilnost.

4. Uvođenje elektroničke komunikacije i računala u poslovanje omogućuje uvođenje novih koncepcija organiziranja korporacija radi povećanja fleksibilnosti, učinkovitosti i slobodnog djelovanja pojedinca.

Kada se navedene četiri linije promišljanja sažmu u novu, koherentnu i interno konzistentnu strukturu, tada primjećujemo prve obrise posve drugačije organizacije od one koja danas prevladavajuće u svijetu.

**Obilježja nove organizacije**

O kakvoj je vrsti organizacije riječ čitatelji će najbolje shvatiti nakon što pažljivo prouče 11 ključnih obilježja.

1. Ukidanje odnosa nadređeni – podređeni

U kontekstu odabira organizacijske strukture, za lidere i menadžere najvažnije je kako odabrana forma utječe na ponašanje pojedinca. Značajan dio teorijskih postavki i promišljanja o toj temi - nastao na stoljetnim iskustvima psihologije, politike, vođenja nacionalnih država i gospodarstava - nedvosmisleno ukazuju na zaglupljujući utjecaj autoritarnog oblika organiziranja na inicijativu i inovacije. Iako je autoritarni sustav nadzora i kontrole možda davao dobre rezultate u prošlosti, s evolucijom industrijskog društva i promjenama proizašlim iz tog procesa slobodno se može zaključiti kako isti više ne odgovara zahtjevima modernih vremena.

Na temelju saznanja o povijesti industrijskog razvoja i društvenih znanosti, te analizom današnjih organizacija, može se zaključiti kako postoji jasna povezanost između načina kontrole s jedne strane i efektivnosti pojedinaca u organizaciji s druge strane. Autoritarna birokratska struktura kontrole ukalupljuje osobnost pojedinaca prema hirovima onoga tko upravlja, odnosno onoga tko je na "vlasti", pa stoga ne čudi što zaposlenici radno okruženje uglavnom percipiraju kao "hirovito i nestabilno", kao "čudni svijet" kojem nedostaje red i vidljive uzročno-posljedične veze. Zbog toga se pojedinac osjeća bespomoćno i bez nade da išta može učiniti kako bi promijenio okruženje pa posljedično tome nije otvoren za nove informacije i opservacije koje bi mogle dovesti do poboljšanja.

Međutim, kako bi se uklonio autoritarni hijerarhijski sustav upravljanja stroge subordinacije podređeni - nadređeni, u sustavu mora postojati odgovarajuća samodisciplina i samokontrola koja će ga zamijeniti, a koja izvire iz unutarnjih psiholoških mehanizama pojedinca koji ga potiču da se dokaže i potvrdi.

Dakle, želimo li se odmaknuti od autoritarne hijerarhije kao ključne organizacijske strukture, nužno nam je pronaći adekvatnu zamjenu modelu nadređenosti i podređenosti koji se prometnuo u fundamentalni okvir funkcioniranja gotovo svake institucije. U novoj organizaciji situacija je stubokom drugačija: pojedinac se ne dodjeljuje nadređenom menadžeru već on kao slobodna jedinka ulazi u proces pregovora s entitetima s kojima razmjenjuje dobra i usluge o tome koju će poziciju trenutačno zauzeti u promjenjivoj strukturi odnosa. Potom na temelju pregovora prihvaća dogovorene obaveze kao dio ugovora ograničenog trajanja. Prestankom važenja ugovora uspostavlja se novi obrazac odnosa koji će djelatniku pružiti nove mogućnosti za ostvarenje osobnog zadovoljstva i adekvatnih materijalnih nagrada.



U pokušaju da transformiramo organizaciju iz “prosječne” u “uspješnu”, a potom u “izvrsnu”, naučili smo nešto posve jednostavno. Prosječni lideri brinu se o sebi i svojima. Uspješni lideri brinu se o sebi, svojima, ali i o drugim ljudima. Izvrsni lideri čine sve to i još puno više. Oni žarko žele učiniti svijet boljim mjestom. Komentar Slično tome, prosječne organizacije brinu o sebi i svojima – direktnim dionicima poput djelatnika, lidera, menadžera, dioničara i dobavljača. Uspješne organizacije brinu se o svojim dionicima, ali i o drugim subjektima zajednice. Izvrsne organizacije brinu se o svojim dionicima i zajednici koja ih okružuje, ali osim toga žarko žele promijeniti svijet, ostaviti ga boljim mjestom nego što je bio kada su ga zatekli.