

# Uvod

## RUKOVOĐENJE NA VIŠOJ RAZINI

---

Ken Blancard

Prošle smo godine moja supruga Margie i ja s obitelji i prijateljima bili na safariju u Južnoafričkoj Republici. U posljednjih smo dvadeset godina Margie i ja bili na mnogo safarija. Na svakom od njih viđao sam iste stvari, ali nikad ih nisam vidio tako jasno kao ovaj put. Primijetio sam koliko je džungla zlokovna, kompetitivna i posesivna. Ako ste ikad čuli lavlju riku, znate da se od nje čovjek doslovno smrzne. Kad oponaša lavlju riku, Gary Clarke, naš dugogodišnji vodič iz Topeke, iz Kansasa, kliče: „Moja je, moja je, moja je, moja je!” Razlog je taj što lavlja rika zapravo znači „Ovo je moj teritorij. Ne diraj u mene.” Lavovi će ubiti i vlastitu mladunčad ako se usude dirnuti u njihovu vlast nad teritorijem.

Stvari sam ovog puta vidio puno jasnije dijelom i zbog svoje namjere da na ovom izletu saznam što je moguće više o Nelsonu Mandeli. Naime, prije izleta bili smo na domjenku na kojem je svatko od okupljenih za stolom morao reći s kojom bi osobom htio otići na večeru. Za mene je to bila laka odluka. Odgovorio

sam: „Nelson Mandela. Volio bih otići na večeru s čovjekom koji je proveo 28 godina u zatvoru i bio podvrgnut torturi, a ipak nakon takvog iskustva ostao pun ljubavi, suosjećanja i pomirljivosti.” Na izletu sam počeo čitati Mandelinu knjigu *Dugi put prema slobodi*.

Kad sam usporedio ono što sam vidio u džungli s Mandelinom reakcijom na svoj tretman, shvatio sam da smo mi, ljudska bića, po mnogočemu tek inteligentne životinje. A kao inteligentne životinje, možemo odlučiti želimo li biti samoživi ili služiti drugima. Životinje u džungli nemaju taj izbor. Nosorog ne može ustati ujutro i reći: „Danas ću se sprijateljiti s lavom.” To jednostavno nije dio njihova karaktera. A ipak, baš kao što je to napravio Mandela, ljudi mogu odabrati život i rukovođenje na jednoj višoj razini. No, ako pogledamo rukovoditelje diljem svijeta – one koji vode države, poduzeća, crkve, obrazovne ustanove ili što već – vidimo da ih je većina odabrala služenje vlastitim interesima, ne interesima drugih. Zašto je to tako? Zato što im nije dostupan drugačiji model rukovođenja.

Razmišljajući o ovoj dvojbi, u mislima sam se vratio u fakultetske dane, kad sam proučavao rad brazilskog revolucionara Paula Freirea koji je napisao fascinantnu knjigu pod nazivom *Pedagogija obespravljenih*. Freireov argument bio je sljedeći: kad ugnjetavani zbace s vlasti one koji ih ugnjetavaju, jedini model rukovođenja koji im preostaje je model rukovođenja kojim su se služili njihovi ugnjetavači. Na taj način ugnjetavani postaju ugnjetavači. Posljedice su pogubne, ne samo za državu nego za bilo kakvu vrstu organizacije. Ovaj je fenomen zaslužan za pojavu nove vrste samoživih rukovoditelja. Takvi rukovoditelji upravljaju sustavima u kojima je sav novac, moć i ugled koncentriran u vrhu hijerarhije, udaljen od ljudi zbog čije je dobrobiti organizacija utemeljena.

Mislim da se ovaj začarani krug može prekinuti samo novim modelom rukovođenja. To je upravo ono čime se ova knjiga bavi – pomaže pojedincima i organizacijama da rukovode na višoj razini.

## Rukovođenje na višoj razini

Što je to rukovođenje? Godinama smo definirali rukovođenje kao *proces utjecanja na druge*. Vjerovali smo da rukovodimo svaki put kad smo pokušavali utjecati na misli i djela drugih, a radi ostvarenja vlastitih osobnih ili profesionalnih ciljeva. Posljednjih godina rukovođenje definiramo kao *sposobnost utjecanja na druge putem oslobađanja njihove moći i potencijala u svrhu viših interesa*. Na promjenu smo se odlučili iz jednog važnog razloga.

Ako usmjerimo pažnju na ostvarenje ciljeva, može se steći dojam da se kod rukovođenja isključivo radi o ciljevima. Ipak, kad govorimo o rukovođenju na višoj razini, nije dovoljno usredotočiti se samo na ostvarenje ciljeva. Ključna je sintagma naše nove definicije „viši interesi” - ono što je najbolje za sve ljude koji su uključeni u proces. Naime, mi smatramo da je rukovođenje viši poziv. Rukovoditi se ne bi smjelo isključivo radi osobnog probitka ili ostvarenja vlastitih ciljeva, nego radi mnogo viših ciljeva.

Što su to „viši ciljevi”? Viši ciljevi nisu ciljevi koji nisu usmjereni na probitak kao npr. financijska zarada. Kako kažu Matt Hayes i Jeff Stevens u knjizi *The Heart of Business*, kada profit, kao legitimni cilj, postane jedini i osnovni razlog za pokretanje i održavanje nekog biznisa, tada svi zainteresirani (dioničari, menadžeri, zaposlenici, klijenti, dobavljači i lokalna zajednica) brzo postaju samoživi, usmjereni na vlastite prioritete i vlastito bogaćenje. Zaposlenici često gube lojalnost i entuzijazam jer je jedina svrha njihova rada zaraditi što je moguće više uz minimum truda.<sup>1</sup>

Koje je rješenje ovog problema? Odgovor je „viši cilj”, glavni element onoga što ćemo u ovoj knjizi nazivati *snažnom vizijom*. U terminologiji Hayesa i Stevensa, takva je vizija usmjerena iznutra prema van, nužno zahtijeva požrtvovnost (drugim riječima, ima prioritet nad bilo kakvim kratkoročnim ciljevima kao što je profit), te je u svojoj suštini časna.

Rukovoditelji mogu postići kratkoročne ciljeve i kad su isključivo usmjereni na ostvarenje ciljeva. No, ono što u takvom slučaju trpi jesu ljudi. Rukovoditelji ne uzimaju uvijek u obzir radni moral zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom – pridaju važnost samo rezultatima. Zaboravljaju na svrhu. Nemaju viši cilj. U poslovnom je svijetu takav način rukovođenja blizak razmišljanju da je zarada jedini razlog poslovanja. Ljudi i rezultati suočeni su s dilemom „i/ili”. Rukovoditelji pogrešno vjeruju da se ne mogu istovremeno usmjeriti na oboje.

Čovjek koji rukovodi na višoj razini drži se filozofije „i jedno i drugo”. Za njega je usavršavanje ljudi – zaposlenika i klijenata – jednako važno kao i financijski rezultati. Iz toga proizlazi da je kod rukovođenja na višoj razini naglasak na dugoročnim rezultatima i zadovoljstvu ljudi. To znači da je *rukovođenje na višoj razini* proces. Mi ga definiramo kao *proces ostvarenja vrijednih rezultata, uz poštovanje, brigu i pravedno tretiranje svih zainteresiranih, a u svrhu njihove vlastite dobrobiti*.

Samoživi rukovoditelji misle da se rukovođenje vrti oko njih samih, a ne oko interesa onih kojima služe. Zaboravljaju tretirati druge s poštovanjem, brigom i osjećajem pravednosti. Sve je samo stvar njihova osobnog interesa. Tek onda kad shvatite da niste u centru svega, možete početi rukovoditi na višoj razini.

### Zašto pišemo ovu knjigu?

Ovu knjigu pišemo iz nekoliko razloga. Kao prvo, sanjamo o tome da će jednog dana svatko od nas poznavati nekoga tko rukovodi na višoj razini. Rukovoditelji orijentirani na sebe postat će stvar prošlosti, a svijet će biti pun rukovoditelja koji, kao što je rekao Robert Greenleaf, „prvo služe pa tek onda rukovode”.<sup>2</sup> Pišemo ovu knjigu da bismo pomogli ostvariti naš san.

Kao drugo, vizija The Ken Blanchard Companies usmjerena je na rukovođenje na višoj razini. Ovakav tip rukovođenja započinje s vizijom. Jesse Stoner i ja napisali smo knjigu pod nazivom *Full Steam Ahead!* koja govori o snazi vizije. Smatra-

mo da vam snažna vizija govori *tko ste* (vašu svrhu), *kamo idete* (vašu željenu sliku budućnosti) i *što vas pokreće na vašem putovanju* (vaše vrijednosti).

Cilj je The Ken Blanchard Companies pomoći pojedincima i organizacijama da rukovode na višoj razini. Naša izjava o misiji odražava našu novu definiciju rukovođenja:

---

Oslobodi moć i potencijale ljudi i organizacija u svrhu viših interesa.

---

Naša slika budućnosti izgleda ovako:

- svatko je educiran za rukovođenje na višoj razini
- svaku organizaciju vode ljudi koji rukovode na višoj razini
- ljudi postaju motivirani za rukovođenje na višoj razini promatrajući ljude koji rukovode na višoj razini

Naše su operativne *vrijednosti* sljedeće:

- **etika** – raditi dobre stvari
- **odnosi** – razvijati uzajamno povjerenje i poštovanje
- **uspjeh** – upravljati profitabilnom i dobro vođenom organizacijom
- **učenje** – stalan rast, istraživanje i razvoj

Ove su vrijednosti poredane prema važnosti. Drugim riječima, nećemo napraviti ništa neetično ili nešto što bi naštetilo odnosima koje imamo s našim klijentima, našim ljudima, našim dobavljačima i našom lokalnom zajednicama, a kako bismo uvećali profitabilnost naše kompanije. Shvaćamo da zarada nije viši cilj našeg poslovanja.

Možete reći da ovo zvuči preoptimistično. Možda je stvarno tako, ali ovo su standardi koje smo sebi postavili. Želimo omogućiti vama i ljudima u vašoj organizaciji da uz pomoć ove knjige dosegnete ove standarde. Pomagati pojedincima i orga-

nizacijama da rukovode na višoj razini naša je strast, bila riječ o vašoj organizaciji ili našoj vlastitoj.

Konačno, ova knjiga na razne načine odražava naš pogled na rukovođenje. Temeljitim istraživanjem utvrdili smo da učinkoviti rukovoditelji imaju jasan pogled na rukovođenje i spremni su s drugima dijeliti uvjerenja o rukovođenju i motiviranju ljudi. Nadamo se da će ova knjiga utjecati na vaš stav o rukovođenju.

### Kako je knjiga strukturirana

Proučavajući organizacije u kojima je rukovođenje na višoj razini više pravilo nego iznimka, shvatio sam da rukovoditelji u tim organizacijama pravilno rade sljedeće četiri stvari:

- Usmjereni su na pravi cilj i viziju.
- Imaju pravi odnos prema klijentima.
- Imaju pravi odnos prema vlastitim ljudima.
- Primjenjuju pravi tip rukovođenja.

Ova je knjiga podijeljena u četiri dijela. Prvi dio govori o *pravom cilju i viziji* te obuhvaća teme kao što su trostruka bilanca, značajke uspješne organizacije te stvaranje snažne vizije.

Drugi dio govori o *pravom odnosu prema klijentima* te obuhvaća teme kao što su usluga za pamćenje, oduševljeni sljedbenici i „klijentomanija“.

Treći dio govori o *pravom odnosu prema zaposlenicima*. Ovo je ključni dio knjige. Ako svoje ljude ne osnažite i ne postupate prema njima kako treba, oni neće brinuti o vašim klijentima i na dulje staze nećete postizati željene rezultate. Riječ je i o najduljem dijelu knjige, jer odnos prema ljudima predstavlja rukovođenje u praksi. To je ujedno i nešto čime se The Ken Blanchard Companies bavi već više od 25 godina. Na početku ovog dijela knjige govorimo o osnaživanju zaposlenih te analiziramo četiri područja rukovođenja: samorukovođenje, rukovođenje pojedincima, rukovođenje timom te rukovođenje organizacijom.

Uspješno rukovođenje započinje pogledom iznutra – tko smo, što zastupamo i kako iniciramo stvari kad nismo na visokom položaju. Bez ovakvog poniranja u sebe, teško da možemo biti dobri u rukovođenju pojedincima, gdje je najvažnije izgraditi partnerstvo temeljeno na povjerenju. Jednom kad znamo kako raditi s pojedincima, možemo započeti graditi tim i stvarati osjećaj zajedništva. Rukovođenje timom mnogo je složenije od rukovođenja pojedincima, te nas priprema za rukovođenje organizacijom, kao najsloženijim tipom rukovođenja.

Četvrti dio knjige govori o *pravom tipu rukovođenja*. Tu ne govorimo o stilu rukovođenja, nego o karakteru i svrsi rukovođenja. Nakon dugogodišnjeg posjećivanja organizacija svih oblika i veličina, uvjerio sam se u dvije stvari: učinkovito rukovođenje započinje iznutra i dobar tip rukovođenja je rukovođenje kao služenje. Takvo rukovođenje ne temelji se na lažnom ponosu ili strahu, nego na poniznosti, te je okrenuto ka višem dobru. Uz dobar tip rukovođenja, rukovođenje na višoj razini može postati stvarnost.

U ovom dijelu knjige govorimo o definiranju vašeg vlastitog pogleda na rukovođenje. Time usmjeravamo pozornost na vas kao čitatelja, pomažući vam da povežete brojne koncepcije koje ste naučili, te da stečeno znanje primijenite na vlastitu situaciju.

Ovu smo knjigu pisali s ljubavlju. Ona predstavlja sažetak naših najboljih misli u više od 25 godina zajedničkog rada. Dosta je možemo nazvati *Blanchard o rukovođenju*. U knjizi nisu zastupljena samo moja i Margiena razmišljanja, nego i krasni prilozi naših partnera i suosnivača naše organizacije: Dona Carewa, Eunice Parisi-Carew, Freda Fincha, Laurie Hawkins, Dree Zigarmi i Pata Zigarmija. U knjizi su zastupljeni i drugi naši sjajni partneri i konzultanti, zahvaljujući kojima su Blanchardove knjige uistinu postale "dom za različite autore". Među njima su i Alan Randolph, Jesse Stoner, Fay Kandarian, Susan Fowler, Judd Hoekstra i naš sin, Scott Blanchard.

## Rukovođenje na višoj razini

Mi smatramo da svatko može rukovoditi na višoj razini: na poslu, kod kuće ili u lokalnoj zajednici. Nadamo se da će vam, bez obzira na vaš položaj, veličinu i tip vaše organizacije, ili tip vaših klijenata/stranaka, odnosno ljudi kojima služite, ova knjiga pružiti relevantne informacije koje će vam pomoći da rukovodite na višoj razini, kao i da stvorite uspješnu organizaciju koja neće samo ostvariti vaše željene rezultate, nego će biti i dobrodošlo utočište svim ljudima s kojima dođete u kontakt. Neka vam čitanje ove knjige donese puno dobrog.

Ken Blanchard  
San Diego, Kalifornija  
jesen 2006.