

KREPOSTNO VODENJE



Pot do osebne odličnosti in uspeha

MEDNARODNA USPEŠNICA

ALEXANDRE HAVARD

Alexandre Havard

Krepostno vodenje

O avtorju

Alexandre Havard je avtor modela Krepostno vodenje (*Virtuous Leadership*) in ustanovitelj inštituta Havard Virtuous Leadership Institute. Rodil se je v Parizu, kjer je diplomiral na univerzi Renéja Descartesa, eni vodilnih pravnih šol v Franciji, in je kot odvetnik deloval v več evropskih državah. Zdaj živi in dela v Moskvi, kjer prireja seminarje o krepostnem vodenju za vodstva podjetij in univerzitetne študente. Njegova knjiga *Krepostno vodenje (Virtuous Leadership, New York, 2007)* je prevedena v petnajst jezikov, med drugim v kitajščino, ruščino, francoščino in španščino. Alexandre Havard je tudi avtor dela *Created for Greatness: The Power of Magnanimity (Ustvarjeni za veličino: moč velikodušnosti, Washington, 2011)*.

*Mojim starim staršem
Madeleine in Artchilu, Nini in Pavlu*

Ne prhutajte naokoli kot kokoš, če lahko poletite v višave kakor orel.

Josemaría Escrivá, *Pot*, št. 7

Avtorjeva spremna beseda

Vsakič, ko razmišljam o veličini človeškega srca, ki je sine qua non vsakega vodenja in srž te knjige, se spomnim naključnega dogodka, ki je bil enako lep kot nepričakovan.

Pripetil se je na potovanju z avtobusom iz Sankt Peterburga v Helsinke nekega strupeno mrzlega zimskega jutra leta 1992, nedolgo po padcu komunizma. To je bil čas strmega usihanja proizvodnje, vrtoglave inflacije in množične brezposelnosti po vsej nekdanji Sovjetski zvezi. V stiski so se znašli še zlasti starejši Rusi, ki jim je inflacija požrla že tako pičle pokojnine. Mnogi so bili prisiljeni zbirati odvržene steklenice po smetnjakih, da so zanje dobili nekaj drobiža. Samo tako so lahko preživel.

Ko je avtobus na poti proti Finski hitel čez Rusijo, sem razmišljal o nasprotju med prelesto zimsko pokrajino, ki je švigala mimo mojega okna, in ne prav vzpodbudnim moralnim vzdušjem v avtobusu.

Potnik pred menoj je bil pijan ko čep. Zdelo se je, da je v komi.

Potnik na moji desni je z roko segel v žep in potegnil ven pomečkano škatlico cigaret. Med godrnjanjem, ker si ni smel prižgati cigarete, mi je pripovedoval o koncu tedna, ki ga je zapravil s popivanjem.

Na njegovo veliko olajšanje se je avtobus ustavil za krajši postanek pred železniško postajo v Viborgu, zadnjem ruskem mestu pred finsko mejo. Sonce se je lesketalo na sveže zapadlem snegu, tesno sem se zavil v plašč, da me ne bi zeblo, in stopil ven, da bi si pretegnil noge in ogledal okolico postaje.

Takoj sem naletel na staro gospo, ki je brskala po velikem kupu odpadkov, da bi našla kaj, kar bi lahko uporabila ali prodala. Segel sem v žep in potegnil ven nekaj rubljev, ki so mi še ostali. »Babuška, prosim, vzemite to.« Pogledala me je naravnost v oči in se prešerno nasmehnila. Opazil sem, da je mlajša, kot se mi je sprva zdelo. Da mi avtobus ne bi ušel, sem se hitro vrnil na postajo.

Ko sem vstopal v avtobus, sem za seboj zaslišal glas. Obrnil sem se. Bila je stara gospa, ki je, kolikor je mogla naglo, hitela proti meni. Na obrazu ji je žarel širok nasmeh, ko je stegnila roko, da bi mi dala šopek rož. Sprejel sem ga. Odšla je brez besed.

Prečkali smo mejo in ljubljeno Rusijo sem pustil za seboj. Naslonil sem se nazaj, zaprl oči in si predstavljal tisto ženico, kako kupuje cvetje, čeprav je denar tako nujno potrebovala zase in čeprav ni vedela, ali me bo še uje-la. Občudoval sem njeno popolno nesebičnost, njeno srčno radodarnost. Prevzet sem bil od radosti, od globoke ljubezni do življenja, od želje, da se spreobrnem, očistim svoje srce, da postanem boljši.

Nikakor ni nenavadno, da bližnje srečanje z dobroto duši omogoči, da poleti, kot da bi ji pognala krila.

V tej knjigi in na seminarjih o Krepostnem vodenju, ki jih pripravljam za slušatelje iz najrazličnejših kultur, jezikov in veroizpovedi, si prizadevam deliti z njimi delček tega, kar je z menoj delila stara gospa iz Viborga. Nič me bolj ne zadovolji, kot če vidim, da se v mojih bralcih, študentih in sodelujočih v programih utrne želja rasti v vsakodnevnem zavestnem negovanju klasičnih človeških kreposti. Ko dojamejo, da je vodenje služenje ali, če želite, krepost v dejanju, začutim, da so njihove duše poletele, kot da bi jim pognala krila.

UVOD

Vodenje je značaj

Vodenje je samo na prvi pogled to, kar si predstavljamo. Ko slišimo besedo vodenje, najprej pomislimo na voditelje držav ali vlad, ki usmerjajo narode, na vodilne v pomembnih industrijah, ki nam s svojimi izdelki spreminjajo življenje, ali generale, ki vodijo armade v boj. Vodenje si predstavljamo kot zmes ambicije, karizmatičnosti, bistroumnosti, znanja, dostopa do denarja in daru, da si ob pravem času na pravem mestu.

Vse te talente, lastnosti in sredstva lahko voditelji uporabijo v svoj prid, toda nič od tega ne sestavlja bistva vodenja.

Vodenje je povezano z značajem.

Ne, vodenje je značaj.

So nekateri, ki mislijo, da moraš biti rojen za vodenje – da je nekaterim to prirojeno, drugim pač ne in da gre pri vodenju večinoma za temperament, povezan z izkušnjami. Ne more biti vsak Roosevelt, de Gaulle ali Churchill, si mislijo.

Nič ne bi moglo biti dlje od resnice. Vodenje ni pridržano za elito. Za vodenje niso poklicani redki posamezniki, ampak mnogi.

Državni voditelji in osnovnošolski učitelji, industrijski mogotci in gospodinje, načelniki generalštabov in zaposleni v zdravstveni negi – vsi tako ali drugače vodijo. Ljudje od njih pričakujejo, da bodo naredili, kar je prav, da bodo značajne in krepostne osebe, da jih bo gnala velikodušna vizija za vse, za katere so zadolženi. In kako veliko je razočaranje, če jim ne uspe.

Poslovni škandali našega časa neizogibno sprožijo pozive k večjemu vladnemu nadzoru, reformi upravljanja podjetij in prenovi etičnih kodeksov.

Vse to je morda upravičeno, vendar zgreši bistvo. Vsi tisti poslovneži, ki počnejo nepravilnosti, vedo, da je to, kar delajo, narobe. Pa to kljub temu delajo. To je poraz značaja.

Dr. Martin Luther King je sanjal o Ameriki, v kateri se ljudi ne bo presojalo »po barvi njihove kože, ampak po vsebini njihovega značaja«.

Kaj pa je »vsebinski značaj«? To je krepost oziroma, natančneje, zbir klasičnih človeških kreposti, kot so velikodušnost, ponižnost, preudarnost, pogum, samoobvladovanje in pravičnost – to pa so tudi teme te knjige. Trdim, da si voditelji prizadevajo rasti v krepostnosti

tako gotovo, kot dihajo zrak, ali pa niso voditelji. Življenje je zanje iskanje osebne odličnosti.

Krepostno vodenje je za ljudi, ki želijo imeti v svojem življenju imeniten namen, in kateri namen je lahko imenitnejši od iskanja osebne odličnosti?

Knjiga opredeljuje vsako od klasičnih človeških kreposti, ki so najbolj bistvene za vodenje (Prvi in Drugi del), preverja, kako voditelji rastejo v kreposti (Tretji del), pokaže, kako kreposti vodijo k samoizpolnitvi (Četrty del) in razmišlja o veličini nadnaravnih kreposti vere, upanja in dobrotelčnosti ter njihovega vpliva na vodenje (Peti del).

Knjiga *Krepostno vodenje* je nastala na podlagi istoimenskega programa, ki ga vodim, in vprašanja, ki mi ga neizogibno postavijo sodelujoči v programu: »Kar pripovedujete o krepostnosti, je vse lepo in prav, toda jaz se moram posvečati svojemu delu in družini. Kako naj praktično dosežem 'osebno odličnost', o kateri govorite?«

Odgovor je v zadnjem poglavju te knjige, naslovljenem »Načrt za zmago«. Tam boste našli preizkušeno metodologijo za doseganje osebne odličnosti, ukrojeno po potrebah zaposlenih, delovnih ljudi.

Preden se lotimo podrobnega razmišljanja o posameznih človeških krepostih, bistvenih za vodenje, se za primerno popotnico najprej ustavimo pri nekaj splošnih značilnostih značaja, kreposti in temperamenta.

»Vodenje se izraža prek značaja,«¹ trdi Peter Drucker, eden od najuglednejših teoretikov poslovođenja našega časa.

Njegov poklicni kolega Warren Bennis se strinja: »Vodenje ni površno vprašanje sloga, ampak je povezano s tem, kdo smo kot človeška bitja ... Proces oblikovanja voditelja je zelo podoben procesu oblikovanja celostnega človeškega bitja.«²

Do celostnosti in zrelosti lahko pridemo samo z lastnim trudom. In prav trud, ki ga namenjamo njunemu pridobivanju, je dejanje vodenja.

Vodenje zato ne more biti temperament, ker nam je temperament dan po naravi. Oseba je po temperamentu flegmatična ali kolerična, ker ji je to podelila narava, ne zato, ker se je odločila, da bo taka.

Vodenje je lahko samo značaj.

¹ P. Drucker, *The Practice of Management*, Oxford: Elsevier, 2005, str. 155.

² W. Bennis, *On Becoming a Leader*, New York: Addison-Wesley, 1989, »Uvod«.

Značaja pa nam ne vsili narava. Nismo obsojeni nanj. Značaj je nekaj, kar lahko oblikujemo, spreminjamo in krepimo ter s tem, ko to delamo, dosegamo osredinjenost, skladnost in uravnoteženost, o katerih govori Bennis.

Značaj krepimo z rednim uresničevanjem pravih moralnih navad, imenovanih etične ali človeške kreposti. Ko to delamo, pušča značaj neizbrisen pečat na našem temperamentu, ki potem preneha vladati naši osebnosti.

Kreposti so lastnosti razuma, volje in srca, ki utrjujejo moč značaja in trdnost osebnosti. Pridobimo jih s ponavljanjem.

Štiri poglavitne človeške kreposti, kot jih opredeljuje Platon, so preudarnost, pravičnost, pogum in samoobvladanje. To so tako imenovane *kardinalne* kreposti, iz latinske besede *cardo* ali »tečaj«. Od njih so odvisne vse druge človeške kreposti.

V *Knjigi modrosti* beremo, da modrost »učí razumnost, preudarnost, pravičnost in srčnost, ljudem pa v življenju nič bolj ne koristi kakor to«. ³ Da Stara zaveza omenja štiri kardinalne kreposti, kaže, da so Judje cenili modrost starih Grkov.

Omeniti moramo še dve drugi kreposti – velikodušnost in ponižnost. Obe sta temeljni, čeprav tradicionalno ne veljata za kardinalni. Za stare Grke je bila ponižnost odvisna od kardinalne kreposti samoobvladanja, velikodušnost pa od kardinalne kreposti poguma.

Kreposti so dinamične sile – latinski koren besede krepost, *virtus*, pomeni »moč« ali »sila«. Vsaka od njih, če nam preidejo v navado, čedalje bolj povečuje našo zmožnost za delovanje.

Vsaka od omenjenih šestih kreposti razvija naslednje zmožnosti:

- *preudarnost*: sprejemati pravilne odločitve
- *pogum*: ostati na pravi poti in se upirati pritiskom vseh vrst
- *samoobvladanje*: podrediti strasti duhu in izpolnitvi zastavljene naloge
- *pravičnost*: vsakega posameznika obravnavati, kot si zasluži
- *velikodušnost*: prizadevati si za velike stvari, izzivati sebe in druge
- *ponižnost*: premagati sebičnost in iz navade služiti drugim.

Kreposti ne nadomeščajo poklicne usposobljenosti, ampak morajo biti njen celoviti in pomembni del. Lahko imam diplomu iz psihologije in delam kot svetovalec, toda če mi manjka preudarnosti, bom svojim klientom težko dal dober nasvet. Mogoče imam magisterij iz podjetništva in sem član uprave pomembne korporacije. Zelo dobro, toda če mi

³ *Mdr* 8,7.

manjka poguma, je moja zmožnost voditi kljub nasprotovanju nekaterih okrnjena. Lahko sem teolog in delam kot duhovnik, toda če v meni ni velikodušnosti, bom stagniral kot oseba in kot vernik in bom svojo čredo pripeljal v enako stanje.

Poklicna usposobljenost pomeni več kot samo *posedovanje* tehničnega ali akademskega znanja. Vključuje zmožnost dobro *uporabiti* to znanje za nek rodoviten namen.

Voditelje opredelujeta njihova velikodušnost in ponižnost. Vedno imajo sanje in te se vedno spreminjajo v vizijo in poslanstvo. Velikodušnost – stremljenje duha k višjim ciljem – je tisto, kar prinese to vzvišeno duševno stanje.

Toda voditeljstvo je več kot samo »razmišljanje na veliko«. Voditelj je vedno služabnik ljudi v svojem poklicnem, družinskem in družbenem krogu, svojih rojakov in po svoje vsega človeštva. Bistvo služenja pa je ponižnost. Voditelji, ki negujejo ponižnost, spoštujejo prirojeno dostojanstvo drugih ljudi in zlasti sodelavcev pri skupnem poslanstvu.

Velikodušnost in ponižnost gresta pri vodenju z roko v roki. Velikodušnost poganja plemenite težnje; ponižnost jih usmerja v služenje drugim.

Karizma pri vodenju izvira iz vizionarske veličine (velikodušnosti) in predanosti služenju (ponižnosti). Velikodušnost in ponižnost sta kreposti srca *par excellence* in dajeta voditeljem, ki ju premorejo, karizmatičen pridih. Karizme ne smemo zamenjevati z darom podžigati množico. »Voditelji« s tem dvomljivim talentom lahko ustvarijo kratkotrajno navdušenje, toda redko tudi zaupanje, nazadnje pa samo posmeh in prezir. Mussolini je tak primer. Voditeljstvo ni demagogija. Je odličnost, ki se ohranja na dolgi rok, tudi če voditelj nima ne vem kako privlačne osebnosti.

Velikodušnost je dandanes pod hudim pritiskom. Čudna mešanica individualizma in kolektivizma v današnji družbi je spočela generacijo majhnih, vase zagledanih ljudi v nastajanju. Tudi ponižnost je že videla boljše čase. Odnos moderne kulture do te čudovite kreposti – razumljene kot služenje – je zelo blizu preziru. Še do pred kratkim je bilo služenje ena najplemenitejših besed v našem besednjaku. Zdaj je služenje skoraj izključno komercialen koncept. Kadar govorimo o služenju, mislimo na poslovne usluge, poplačane usluge, uslužnostni ali storitveni (neproizvodni) sektor in podobno. O uslugah mislimo kot o nečem, kar kupiš.

Če sta velikodušnost in ponižnost – bistvo vodenja – predvsem kreposti srca, pripadajo kardinalne kreposti, preudarnost, pravičnost, pogum in samoobvladanje – kreposti, na katerih temelji vodenje – pred-

vsem razumu in volji. Preudarnost, krepost, značilna za vse, ki morajo sprejemati odločitve o pomembnih stvareh, je najpomembnejša, kajti za učinkovito vodenje potrebujem zmožnost sprejemanja pravih odločitev.

Krepost ustvari prostor, v katerem nastopi voditeljstvo z vzbujanjem zaupanja. Ponižnost in preudarnost sta pri tem poglavitni. To je zato, ker se zaupanje začne takrat, ko drugi vedo, da jim bom služil, to pa je ponižnost, in se konča, ko odkrijejo, da nisem zmožen sprejemati pravih odločitev, kar pomeni, da mi manjka kreposti preudarnosti.

Če ponižnost zamenjam s tehnikami komuniciranja, bom kot voditelj neuspešen. Kot poudarja Stephen Covey: »Če poskušam uporabiti tehnike in strategije vplivanja, da pripravim druge, da naredijo, kar želim, da bolje delajo, so bolj motivirani, imajo radi drug drugega in mene – vendar imam temeljne značajske hibe, ki se kažejo v dvoličnosti in neiskrenosti –, potem na dolgi rok ne morem biti uspešen.«⁴

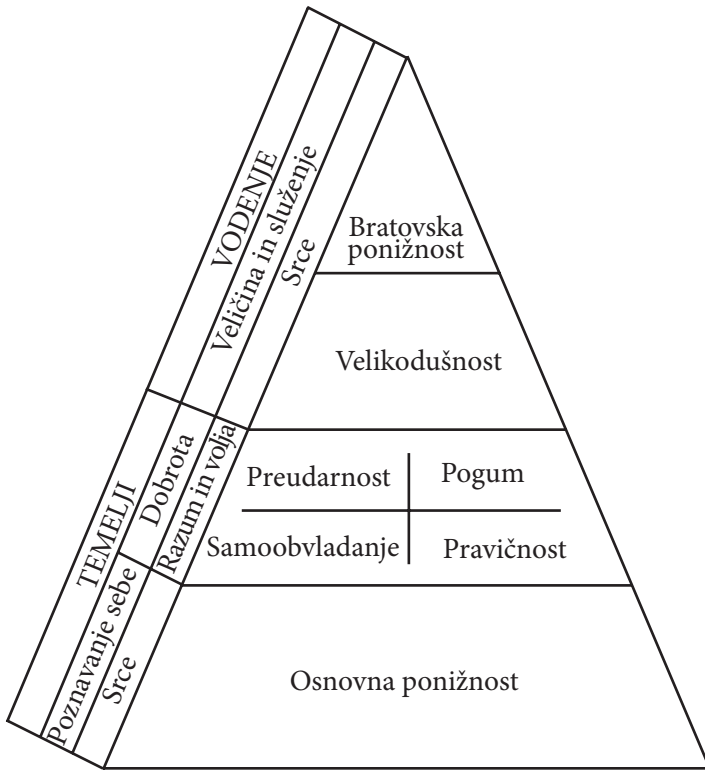
Voditelji se nikoli ne zatekajo k manipulacijam. Prav tako ne vodijo z izvajanjem *potestas* ali moči, ki izvira iz njihovega uradnega položaja. Namesto tega vodijo z *auctoritas*, avtoriteto, ki izvira iz značaja. Tisti, ki jim primanjkuje pristne avtoritete in podležejo skušnjavi, da izvajajo brezprizivno oblast, so voditelji samo po imenu. V resnici so nevoditelji. To je začaran krog: majhna avtoriteta vodi do zlorabe moči, kar vodi do nadaljnje krhanja avtoritete ... in pot do pristnega vodenja je zaprta.

Ker je krepost navada, pridobljena z vajo, pravim, da se voditelji ne rodijo, ampak izurijo. Ne more vsak postati predsednik države ali vlade ali Nobelov nagradjenec za književnost ali osrednji napadalec nogometne reprezentance. Toda vsak lahko raste v kreposti.

Voditeljstvo ne izključuje nikogar.

Voditelji zavračajo utilitarističen pristop h kreposti. To ni nekaj, kar negujejo samo zato, da postanejo boljši pri tem, kar delajo, čeprav je dobro, da si to želimo. Krepost negujejo predvsem zato, da postanejo boljši ljudje. *Areté*, grška beseda za krepost, pomeni odličnost biti, ne odličnost pri delu.

⁴ S. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*, New York: Free Press, Simon & Schuster, 2003, str. 21–22.



PIRAMIDA KREPOSTNEGA VODENJA

A. Harvard

PRVI DEL

VELIČINA IN SLUŽENJE

Voditelja opredeljujeta velikodušnost in ponižnost.

Velikodušnost je težnja duha po velikih stvareh. Tisti, ki stremi k veličini in se trudi odgovoriti nanjo, je velikodušen. Velikodušnost je zakoreninjena v trdni veri v najvišje zmožnosti človeške narave.

Ponižnost je navada živeti v zavedanju o svojem metafizičnem stanju in svojih sposobnostih in šibkostih. Je tudi navada služenja družini in prijateljem, sodelavcem in strankam, širši družbi in sploh vsemu človeštvu. Ponižnost v voditeljih krepi željo po brezpogojnem služenju.