



M.L. Chibber, doktor znanosti, umirovljeni general indijske vojske, predavač na Indijskoj vojnoj akademiji i Stožernom koledžu za obuku obrambenih snaga, osnivač Vojnog instituta za nacionalnu integraciju, savjetnik za obranu te dugogodišnji direktor Instituta za razvoj menadžmenta u New Delhiju. Doktor Chibber je dobitnik nacionalne nagrade "Padmabhushan" koja se u Indiji dodjeljuje za izuzetne zasluge.

Drevna učenja o liderstvu – 3. dio

M.L. Chibber

4. BITI, univerzalna unutarnja struktura lidera: *Najvažnije kvalitete*

Vrlo velik broj osobina određuje karakter neke osobe. Iako se u literaturi o vodstvu navode mnoge od njih, u nastavku teksta ćemo detaljnije proučiti tri najvažnije, pored kvalitete *nesebičnosti* koju smo već pojasnili. To su *hrabrost*, *snaga volje* i *inicijativa*.

4.1. Hrabrost

Hrabrost je najomiljenija ljudska vrлина u svakom društvu - jer biti čovjek ustvari znači biti odvažan. Najznačajniji čin hrabrosti jednog lidera predstavlja *donošenje odluka*. Ni jedna akcija ne može započeti ako se ne donese odluka. Donijeti odluku znači preuzeti na sebe odgovornost za uspjeh ili neuspjeh, pa je to razlog zbog kojeg većina ljudi oklijeva. Vrlo je važno pažljivo donositi odluke, nakon što se odvagnu sve pozitivne i negativne strane svih raspoloživih rješenja.

No, čak i nakon detaljne analize vrlo se rijetko događa da se problem u potpunosti rasvijetli pa stoga ispravno rješenje često ostaje zamagljeno. Odluka se obično mora donijeti u situaciji neizvjesnog ishoda. Ništa se neće pokrenuti niti zbiti bez odluke. Zbog toga se često kaže kako je "loša odluka bolja od nikakve odluke".

Postoje i mnoge druge važne odlike koje hrabrost nosi sa sobom. Na primjer:

- Kukavičluk tjera osobu da sakriva istinu; onaj tko je hrabar neće lagati;
- Hrabro je zahtijevati visoke standarde za izvršenje zadataka, čak i po cijenu vlastite nepopularnosti;
- Hrabrost je potrebna da bi se nekoga kaznilo. Veoma često se suosjećanje koristi kao izgovor za nedostatak hrabrosti;
- Hrabro je reći "ne" neetičkom postupanju.

Liderima je pored moralne hrabrosti potrebna i fizička hrabrost. Moralnu hrabrost je moguće opisati ovim kategorijama:

- Mirna odlučnost;
- Smjelost da se riskira;
- Spremnost na preuzimanje potpune odgovornosti za donesene odluke;
- Spremnost da se s podređenima dijele zasluge za dobro obavljene zadatke;
- Spremnost da se preuzme krivnja ukoliko stvari krenu u krivom smjeru;
- Ustrajnost da se podnesu bure i razočaranja.

Još jednom ćemo naglasiti kako je *odvažnost* vrlo važna kvaliteta liderstva. Tako nas *Peter Drucker*, doajen u području znanosti menadžmenta, savjetuje:

"Odvažnost, radije negoli analiza, određuje istinske prioritete. Odaberite budućnost, radije negoli prošlost; usredotočite se na mogućnosti, radije negoli na probleme; odaberite svoj vlastiti put, radije nego da putujete u zajedničkom vagonu. Težite visokim ciljevima, ciljevima koji traže promjenu, a ne onima koji vas ostavljaju udobno smještene u fotelji lažne sigurnosti."

Stremiti visokim ciljevima znači uzdići viziju iznad "onoga što je dobro za mene" do viših ideala koji donose dobrobit cjelokupnoj zajednici.

Na kraju treba reći kako je najmoćniji izvor hrabrosti drevna istina svih religija po kojoj duša nikada ne umire, ona je vječna i neuništiva. To nas dovodi do ključnog pitanja: Na koji način možemo iskusiti tu istinu? Odgovor leži u posjedovanju "snage volje" da se učini potreban napor.

4.2. Snaga volje

Snaga volje, ustrajnost, kvaliteta je prisutna kod svih izuzetnih lidera. Snaga volje je kraljica svih kvaliteta lidera - izvor svih ostalih sposobnosti.

U provođenju bilo kojeg plana, programa ili projekta, uvijek se javljaju različite poteškoće. Ljudi koji rade na implementaciji plana obično se susreću s neuspjesima. Ponekad su ti neuspjesi uzrokovani prirodnim uzrocima, ponekad nastaju zbog nedostatka resursa, a ponekad do njih dolazi zbog slabosti u ljudskoj prirodi. Pravi lider mora posjedovati snagu volje (možemo ju nazvati i *odlučnost*, *ustrajnost* ili *izdržljivost*) da nastavi dalje na svom putu, unatoč nazadovanju i poteškoćama.

Rezultati dosadašnjih istraživanja i pokusa ukazuju da skoro svaki čovjek želi poboljšati i razviti svoju osobnost. Nažalost, tek je petnaest posto onih koji nastoje promijeniti svoje navike, misli i djela. Mnogima nedostaje potrebna snaga volje da ustraju na tom putu. Upravo zbog toga se ova kvaliteta smatra "vladaricom svih osobina".

"Pokušaj, uvijek iznova pokušaj" - drevni je savjet koji se temelji na čuvenoj pjesmi o *Robertu Bruceu*. Vrijednost tvrdoglave ustrajnosti jednom je prilikom, na gotovo dramatičan način, predočio *Winston Churchill* na predavanju u Londonu, iza Drugog svjetskog rata. Cilj predavanja, na kojem su se okupili mnogi uglednici iz javnog života Engleske, odnosio se na poticanje okupljenih da postanu kvalitetniji lideri.

Tog je dana dvorana u kojoj se održavalo predavanje bila ispunjena do posljednjeg mjesta. Svi su željno očekivali trenutak kada će *Sir Winston Churchill* otkriti tajnu svojeg liderstva. Nakon uobičajenih pozdravnih riječi, *Churchill* je pozvan da se obrati uzvanicima. Ustao je sa svoje stolice i polako prišao govornici. Izvadio je male četvrtaste naočale i stavio ih na nos. Nakon toga je iz džepa izvadio komadić papira, stavio ga pred sebe i preko svojih naočala pogledao prisutne. U dvorani je vladala grobna tišina i napetost. U tom je trenutku izrekao svoj legendarni govor:

**"Nikada, nikada, nikada,
Baš nikada... nemojte odustati!"**

Nakon što je gromkim glasom izgovorio ovih sedam riječi, vratio se na svoje mjesto. Dugo

vremena nitko nije mogao ništa reći. Svi su bili zbunjeni. Međutim, njegova velika poruka ubrzo je shvaćena. Ljudi su ustali i pozdravili ga gromoglasnim i dugotrajnim ovacijama.

U samo sedam riječi *Churchill* je izrazio veliku tajnu svog osobnog liderstva i uspjeha. Iako je u svom dinamičnom životu doživio mnoge uspone i padove, nikada nije postao malodušan. Kada je za to došlo vrijeme, spremno je poveo svoj narod iz trenutnog poraza do konačne pobjede u najvećem i najkrvavijem ratu ljudske povijesti.

Drugi primjer vrijednosti kvalitete snage volje priča je o uspjehu poznatog lanca restorana brze prehrane "*McDonald's*" iz SAD-a. Kako bi jasno dali do znanja koliko im je važna ustrajnost, na vidljivom mjestu u uredu svakog rukovoditelja izvjesili su sljedeći natpis:

ČVRSTA ODLUKA

NIŠTA NA SVIJETU NE MOŽE
ZAMIJENITI USTRAJNOST.

NEĆE JE ZAMIJENITI TALENT - JER
SVIJET JE PREPUN NEUSPJEŠNIH LJUDI
VELIKOG TALENTA.

NEĆE JE ZAMIJENITI GENIJALNOST -
NENAGRAĐENA GENIJALNOST
GOTOVO DA JE PRAVILO.

NEĆE JE ZAMIJENITI OBRAZOVANJE -
SVIJET JE PREPUN OBRAZOVANIH
PROPALICA.

JEDINO USTRAJNOST I ODLUČNOST
SVE POSTIŽU.

Svaki pojedinac koji ima razvijenu snagu volje može postati gospodar svoje sudbine. Ova je kvaliteta ključ osobnog razvoja. Ako se dodatno pojača i učvrsti, tada preobrazba karaktera postaje dostižnim ciljem. Preobrazba predstavlja oslobađanje karaktera od loših navika, odnosno

slabosti koje proizlaze iz žudnje, ljutnje, vezanosti, pohlepe, sebičnosti i zavisti. Tek tada je moguće usvojiti i jačati kvalitete dobrog liderstva. Tisućljetno iskustvo duhovne prakse drevnih tradicija u preobrazbi čovjeka sažeto je u sljedećim riječima:

"Onome tko se borio s nepovoljnim vanjskim okolnostima, onome tko ih je uspio pobijediti, lako je nadvladati unutarnje slabosti."

Kada govorimo o snazi volje, dobro je upozoriti kako se obična tvrdoglavost ne bi trebala miješati sa snagom volje. *Tvrdoglavost* je obično proizvod taštine, sebičnosti ili čistog neznanja. Crta koja ih dijeli jako je tanka. Fleksibilni lider koji na vlastitu inicijativu mijenja način provođenja plana, bez da napusti krajnji cilj, postupa ispravno.

"Uvijek postoji opasnost da se *odlučnost* pretvori u puku tvrdoglavost, a prilagodljivost u puku kolebljivost. Ukoliko ste sposobni u sebi očuvati ravnotežu između navedene dvije kvalitete - snage volje i prilagodljivosti uma - na pravom ste putu da postanete velikim liderom."

Izvor kvalitete snage volje - *svijest ili unutarnji glas* - pomaže lideru da ustraje na pravom putu. Međutim, ako se sebičnost pretvori u izvor, tada tvrdoglavost uvijek prevlada. Zato su mnogi diktatori čija je izuzetna snaga volje nažalost izvirala iz ega, postali megalomani koji su svom narodu prouzročili velike patnje. Hitler i Staljin su primjeri navedenog.

4.3. Inicijativa

Uspješni lider uvijek se nalazi dva koraka ispred samog događaja. On to postiže inteligentnim predviđanjem koje se temelji na kvalitetnom sustavu informacija što mu pomaže da prevlada probleme i prepreke kada se oni pojave. On je također spreman da objeručke prihvati nove prilike, mogućnosti i putove ako se ukažu, a sve u cilju ostvarenja postavljenog zadatka. Sve navedene osobine ukazuju na *inicijativu*. Ukratko rečeno, čovjek od inicijative sam započinje i to ga čini dinamičnim.

S druge strane, osoba bez inicijative gubi vrijeme u očekivanju da se nešto dogodi. Ona se boji riskirati. "Nitko mi nije rekao", "nije bilo naređeno", "nisam znao" i slično riječi su lidera koji ne posjeduje kvalitetu inicijative. Osoba koja ju suprotno tome posjeduje, čini da se stvari događaju.

Strah od pogreške velika je prepreka za inicijativu. Zbog toga uzajamno povjerenje praćeno prijenosom odgovornosti i ovlaštenja za donošenje odluka stvara okruženje u kojem inicijativa doživljava procvat. Vrlo je važno da najviši lideri stvaraju takvo kreativno okruženje u kojem je "griješiti ljudski".

Ako na ispravan način koristimo sposobnost razlučivanja, vjerojatnost da počinimo pogrešku bit će manja. Ako se ipak učini pogreška, tada se ona odmah treba ispraviti, ali više kao dio procesa učenja, nego kao nekakvo kažnjavanje. Na taj način dolazi do rasta i razvoja inicijative.

Inicijativu je moguće razviti navikom promišljanja o budućnosti. Lider bi trebao odvojiti neko vrijeme kako bi u tišini razmislio o odabranom načinu djelovanja i sagledao moguće poteškoće i probleme koji u svezi s time mogu nastati.

5. BITI, univerzalna unutarnja struktura lidera: *Poznavanje posla i sebe*

Znanje je važna komponenta univerzalne unutarnje strukture dobrih lidera, a obuhvaća tri područja:

1. Poznavanje posla,
2. Poznavanje sebe (podrazumijeva svijest o osobnim vrlinama i nedostacima),
3. Sposobnost ophođenja s ljudima.

Sposobnost ophođenja s ljudima uključuje osnovno znanje o ljudskoj prirodi. Obuhvaća i sve vrijednosti ostalih dijelova strukture koje zajedno osiguravaju lideru da se s ljudima ophodi na najbolji mogući način, način koji će ih

potaknuti da daju sve od sebe, bez obzira na prilike u kojima se nalazili.

Prava vrijednost znanja ogleda se u onome što je lider naučio vlastitim naporom. Osobno iskustvo lidera na njegovom području djelovanja doslovce je nezamjenjivo. Pa ipak, učenje na primjeru i iskustvima drugih ljudi također je važno obilježje svih izuzetnih lidera. Učenje je cjeloživotni proces, a čitanje navika koja značajno doprinosi razvoju osobnosti kroz stjecanje neizravnih iskustava.

Istraživanje provedeno u SAD-u pokazuje kako većina njihovih izvršnih lidera u prosjeku čita devetnaest knjiga godišnje, od čega barem deset koje nisu iz područja beletristike. Stoga slobodno možemo zaključiti kako je čitanje vrlo moćan izvor jačanja liderstva.

5.1. Poznavanje posla

Poznavanje područja na kojem djeluje lideru osigurava veliku snagu budući da je dobro poznata izreka kako "znanje predstavlja moć". Činjenica je da "skupinom ljudi doista može dominirati pojedinac koji najjasnije vidi". Dobro poznavanje cjelokupnog sustava, dakle unutarnjeg i vanjskog okruženja na nekom području djelovanja nužno je za uspješno obavljanje posla.

Lider se razvija na najbolji mogući način ako se područje njegovog djelovanja poklapa s njegovim sposobnostima i afinitetima. No, čak i kada je područje djelovanja ispravno odabrano, lider treba uvijek nadograđivati svoje znanje i tehničke sposobnosti budući da mu ono osigurava prijeko potrebnu fleksibilnost u svijetu stalnih promjena.

Učenje kroz znanje i iskustvo drugih ljudi kod lidera bi trebalo započeti već u mladosti. Jer, kako kaže jedna stara narodna poslovice: "Mudri postajemo u trenutku u kojem spoznamo da u neznanju nema ničeg sramotnog." Znatiželjan i otvoren um, te prihvaćanje kritike od strane ljudi koji o nečemu znaju više, neophodni su u procesu nadogradnje znanja.

Krajnji cilj znanja u odabranom području djelovanja je razvoj *intuicije*, koja se ponekad navodi i kao "*šesto čulo*".

Navedeno se može usporediti s dijagnostičkom intuicijom nadarenog liječnika. Intuicija se često definira kao "snaga uma uz pomoć koje se dolazi do trenutne spoznaje istinske biti neke stvari ili situacije, bez posebnog razmišljanja ili analize", a rezultat je dugogodišnjeg proučavanja različitih aspekata nekog područja.

5.2. Poznavanje sebe

Istinski lideri moraju poznavati svoj osobni karakter. To je apsolutna nužnost. Vodstvo se u svojoj suštini odnosi na interakcije između lidera i podređenih pa lideri stoga moraju poznavati i razumjeti obje strane. Ljudska tragedija leži u činjenici da svaki čovjek samoga sebe smatra "savršenim" te istovremeno odbija pogledati "drugu stranu istine".

Gledano s druge strane, u svakoj osobi doista postoji plemeniti bitak. Nažalost, on često biva prekriven slojevima *sebičnosti, želje, pohlepe, ljutnje i zavisti* različite debljine. Duboko uronjeni u njih, ljudi odbijaju uvidjeti kako možda ipak imaju nekih nedostataka. Umjesto toga, uvijek okrivljujemo druge zbog toga što su nas "razočarali", "prevarili" i slično. Kako bi bolje shvatili prethodne riječi, promotrite primjer o dvojici braće.

Dva su brata odrasla u imućnoj i uglednoj obitelji, u istome gradu. Iako su im korijeni bili iz iste obitelji, te iako su odrasli u potpuno istom okruženju, već na završetku studija njihova priroda i temperament su se potpuno razlikovali. Jednoga je dana stariji brat, bos i bez cipela, prolazio kroz dnevni boravak obiteljskog doma. Na sredini sobe je nagazio na čašu koju je nakon igre zaboravilo dijete. Budući da je nagazio na nju svom svojom težinom, jako ga je zaboljelo pa se počeo derati: "Znam da mi je netko namjerno podmetnuo ovu čašu samo da bi me povrijedio. U ovoj su kući svi protiv mene. Svi

mi zavide i zato me žele povrijediti. Zašto su ljudi tako zli?!" Nakon što je čuo viku, mlađi je brat dotrčao u sobu i nagazio na istu čašu, još većom snagom nego stariji brat. Gotovo da je slomio nožni palac. No, njegova je reakcija bila drugačija: "Mora da sam slijep kada sam ovako bezglavo naletio na tako veliku čašu. U budućnosti bih trebao biti pažljiviji!"

Na ovom primjeru vidimo kako narav starijeg brata zahtijeva popriličnu transformaciju ako bi od njega željeli napraviti kvalitetnog lidera. S druge strane mlađi brat predstavlja pravi "materijal" za daljnju obradu. Ljudi koji dobro poznaju svoj karakter nemaju problema sa sumnjama koje znatno smanjuju kvalitetu ophođenja s drugima.

6. BITI, univerzalna unutarnja struktura lidera: *Ophođenje s ljudima*

Kvalitetno ophođenje s ljudima ključni je čimbenik cjelokupnog vodstva koje proizlazi iz snage i usklađenosti *univerzalne unutarnje strukture*.

Cilj lidera bi trebalo biti "jačanje osobne unutarnje strukture" do mjere u kojoj će biti sposoban izvući najbolje iz svojih ljudi, "u pobjedi kao i u porazu". Prije nego otvorimo raspravu o metodama koje ojačavaju tu strukturu, razmotrimo neke aspekte sposobnosti kvalitetnog ophođenja s ljudima:

1. Ophođenje s ljudima na različitim razinama,
2. Ljudska priroda,
3. Temeljna formula za ophođenje s ljudima,
4. Komuniciranje: poznavanje ljudi,
5. Stilovi liderstva,
6. Liderstvo u globalnom kontekstu,
7. Praktični savjeti za ophođenje s ljudima.

6.1. Ophođenje s ljudima na različitim razinama

Istraživački institut *Stanford* kvantitativno je procijenio važnost razumijevanja ljudi i kvalitetnog ophođenja s njima, te utvrdio kako ono čini 85% uspješnosti strategije liderstva.

Svaki lider, u bilo kojoj organizaciji, mora djelovati na tri razine:

1. Prvoj - *podređenoj* - članovi njegovog tima,
2. Drugoj - *paralelnoj* - suradnici i kolege nad kojima nema kontrolu,
3. Trećoj - *nadređenoj* - šef pod čijim rukovodstvom djeluje.

6.2. Ljudska priroda

Kako bi mogao s ljudima postupati na ispravan način, lider mora poznavati ljudsku prirodu. Iako su razvijene mnoge koncepcije na tu temu, na ovom ćemo se mjestu usredotočiti na dvije.

Naime, najnovija istraživanja ukazuju na to da smo svi mi u velikoj mjeri motivirani unutarnjim potrebama. U tom je kontekstu primjenjiv *Maslowljev* koncept hijerarhije potreba koji nam govori o tome da su osobne potrebe u međusobnom odnosu:

1. Fiziološke potrebe (jake potrebe, prve se zadovoljavaju, slabo poticajne),
2. Potrebe za sigurnošću,
3. Društvene potrebe,
4. Potreba za samopoštovanjem,
5. Samo-ostvarenje,
6. Duhovnost (slabija potreba, posljednja se zadovoljava, jako poticajna).

Posljednjih godina svojeg života *Maslow* se posebno bavio duhovnim potrebama, koje čine samu osnovu istočnjačke kulture, etike i civilizacije već šest tisuća godina. Upravo ove potrebe potiču čovjeka na predanost, samopožrtvovnost i služenje uzvišenim ciljevima i idealima.

Drugi koncept predstavlja istočnjačko iskustvo koje nam govori da se ljudska priroda sastoji od tri osobine (*gune*):

1. *Tamas* - tupost, lijenost i inertnost,
2. *Rajas* - aktivni i strastveni aspekt prirode,
3. *Sattva* - čisti etički aspekt prirode koji teži skladu i uravnoteženosti.

Potreba da se osjete i uvide rezultati djelovanja dolazi iz *rajasa*; odustati od djelovanja zato što nema koristi rezultat je *tamasa*, a djelovanje bez direktne vezanosti za plodove djelovanja te uz spoznaju kako će oni prije ili kasnije, u ovom ili onom obliku, sigurno doći, rezultat je *sattve*. Istočnjačka civilizacija i kultura su preživjele samo zbog toga što se *satvičkom liderstvu* uvijek pridavala velika važnost. *Satvički lideri* su oduvijek snažno utjecali na Indijce - jedan od posljednjih primjera bio je Mahatma Gandhi.

6.3. Temeljna formula za ophođenje s ljudima

Jedna jednostavna izreka sjajan je putokaz liderima na koji se način trebaju ophoditi prema ljudima. Toliko je mudra da je dostigla status "*temeljne formule*", a glasi:

"Pravi lider svoje ljude poznaje bolje no što ih poznaju njihove majke. Pravi lider brine o svojim ljudima bolje negoli to čine njihove majke."

Nitko ne poznaje prirodu skupine ljudi bolje no što majka poznaje svoju djecu, budući da ona intuitivno osjeća sve njihove potrebe, poznaje sve njihove slabosti kao i dobre osobine. Njena je osnovna, a često i jedina briga, da ih odgoji na način da budu korisni, obitelji, zajednici, društvu, zemlji i svijetu. Što je majčina vizija jasnija i uzvišenija, uzvišenije je i njezino nastojanje da svoju djecu odvede do najviših razina. Budući da dobro poznaje njihovu cjelokupnu osobnost, majka samim promatranjem dobro zna tko će što učiniti, dobro ili loše, koga će morati blago udariti po turu, a s kime nasamo porazgovarati. Majka koristi šibu s ljubavlju, kako bi ispravila pogreške i loše navike. Obzirom da djeca znaju da je majci *stalo* do njih, oni joj *bezuvjetno vjeruju*.

Istovjetan mora biti i pristup uspješnog lidera prema njegovim ljudima. Ako su ljudi uvjereni da je lider osoba koja ih dobro poznaje i kojoj je istinski stalo do njih, tada će oni učiniti sve što je u njihov moći za svojega vođu. Pri tome treba naglasiti da je potreban veliki trud kako bi se ljudi doista dobro

upoznali - napor koji iziskuje vrijeme, pažnju i istinsko zanimanje za ljude. No, važno je naglasiti razliku između "ugađanja" i "brige" jer *ugađati* znači prekomjerno maziti - poklanjati materijalne stvari - novac, prikladne poklone i tako dalje koje uvelike kvare onoga na koga su usmjerene. *Briga* je, s druge strane, stvar stava - to je svojstvo temeljeno na nesebičnoj ljubavi. Kao posljedica toga, *briga* je povezana sa srcem i nema veze s materijalnim. Komunikacija je vještina koja liderima pomaže da upoznaju i brinu se za svoje ljude.

6.4. Komuniciranje: poznavanje ljudi

Sposobnost da se ljudi doista upoznaju polazna je točka ophođenja pri čemu kvalitetna komunikacija igra veoma važnu ulogu. U nastavnim planovima i programima poslovnih škola lideri često pohađaju tečajeve komunikacije koji im pomažu da IZRAZE ono što žele da se napravi. Ovdje moramo ukazati na neke značajne dimenzije ove vještine koje su povezane s poznavanjem ljudi i sposobnošću ophođenja s njima.

Napeti i teški odnosi obično su posljedica loše komunikacije. Polako počinjemo primjećivati samo ružnu stranu sugovornika što dovodi do otuđenosti. Sposobnost komuniciranja, s druge strane, uravnotežuje ljudske odnose jer poboljšava percepciju i otklanja nesporazume. Ova sposobnost ima dvije strane:

1. Sposobnost izražavanja,
2. Sposobnost slušanja.

6.4.1. Sposobnost izražavanja

Sposobnost izražavanja ne odnosi se samo na rječitost i talentirano kombiniranje riječi. Liderima je sposobnost izražavanja značajno sredstvo za stjecanje povjerenja. U tom kontekstu treba naglasiti da verbalno izražavanje pokriva samo 30% te sposobnosti, dok se ostatak od 70% odnosi na govor tijela - izraz u

očima, uvjerljivost govora, iskrenost u držanju, i općenito, vibracije koje osoba širi. Cjelokupno biće lidera komunicira poruke kroz govor tijela, a učinkovitost te komunikacije isključivo ovisi o snazi i usklađenosti njegove "univerzalne unutarnje strukture". Iskreno izražavanje ne trpi pretvaranje. Spontanost, neposrednost i iskrenost mnogo su djelotvorniji nego puko vladanje jezikom.

6.4.2. Sposobnost slušanja

Sposobnost slušanja se odnosi na razumijevanje i poznavanje sugovornika. Istraživanja su pokazala kako je ovaj dio komunikacije mnogo značajniji, te nažalost, rjeđe prisutan u svakodnevnom životu. Poznat je mudar savjet koji nas upozorava da uvijek treba paziti na omjer količine govora i slušanja, kojeg je i sama priroda definirala - budući da nam je dala dva uha za slušanje i samo jedna usta za pričanje!

Slušanje se sastoji od tri dijela:

1. Fizički proces slušanja koji zahtijeva pozornost;
2. Razumijevanje onoga što sugovornik govori, također zahtijeva pozornost,
3. Pamćenje izrečenog posljedica je prve dvije faze, "čuti" i "razumjeti".

Sposobnost pozornog slušanja, praćena simpatijom kojom lider sugovorniku iskazuje toplinu, čini da se čovjek s kojim on komunicira osjeća kao osoba, a ne kao "bilo tko" - bezoblični dio stroja. Takva komunikacija unapređuje povjerenje unutar tima i lideru pruža mogućnost za poznavanje njegovih ljudi i njihovih osobnih karakteristika.

Pamćenje imena važna je komponenta kvalitetnog komuniciranja. Nema slađe glazbe za naše uši nego kada čuju naše ime, naročito ukoliko nam se šef obraća.

Iskustva pokazuju da uspješno komuniciranje podrazumijeva:

- 50% slušanja,
- 25% govora,
- 15% čitanja,
- 10% pisanja.

6.5. Stilovi liderstva

Izreka po kojoj "pravi lider mora imati sposobnost promjene stila vodstva od autokratskog do demokratskog, u ovisnosti o zadatku, tekućim prilikama i sastavu skupine", potpuno je točna. Vrlo jezgrovito opisuje način funkcioniranja lidera. Međutim, uspješni lideri nikada svjesno ne usvajaju određeni stil vodstva jer on prirodno proizlazi iz njihove nutrine, iz njihovog bića. Stil liderstva izraz je pojedinca, njegove snage i usklađenosti njegove "univerzalne unutarnje strukture". Svaki čovjek koji se pokušava prikazati nečim što ustvari nije, u početku se osuđuje na propast. Uvijek je najbolje "biti ono što jest", a ne kopirati nečiji stil.

Osobni primjer najbolja je metoda koja potiče ljude da čine ono što se od njih očekuje. Ako lider radi dvanaest do četrnaest sati dnevno, tada podređenima šalje jasnu poruku o tome što od njih očekuje. Osobni primjer *integriteta, čestitosti, skromnosti, odvažnosti, ustrajnosti, inicijative, nesebične ljubavi* prema ljudima ili bilo čega drugog - zarazno djeluje na druge ljude.

ČINITI ono što propovijedate tajna je dobrog liderstva. Postoje prilike koje traže uvjerenje kako bi se ljudi potakli da učine ono što je potrebno učiniti. Kada je u potpunosti razumiju, ljudi se izdižu iznad situacije i izvršavaju najzamršenije zadatke.

Prisila kažnjavanjem nekolicine nezainteresiranih ili lijenih pojedinaca koji ne obavljaju svoj dio posla isto je tako nužna kako bi se održala disciplina, te zato da se ljudima nedvosmisleno stavi na znanje kako je lider pravedan i pošten, a kao takav ne podnosi nesposobne, pokvarene i pakosne. Nesposobnost da se poduzmu odgovarajuće mjere često se opravdava argumentima kao što je pritisak s vrha, strah od parničenja, uzbunjivanja sindikata i tako dalje. Do određene mjere također se radi o pomanjkanju moralne snage za tako nešto.

Copyright:
McM International Publishers, New Delhi, 1994.

Uredio: Marko Laučić
Lektura: Sanjin Lukarić
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

