



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 – 4. dio

M.L. Chibber

7. Praktični savjeti za ophođenje s ljudima

Operativna sposobnost liderstva proizlazi iz vještog ophođenja s ljudima tako da ih potiče da oni pruže sve što je u njihovoj moći za uspješno izvršenje postavljenog zadatka. Ova kvaliteta ovisi o snazi i usklađenosti liderovog "BITT" - o njegovoj "univerzalnoj unutarnjoj strukturi" koja se uvijek može transformirati ako se lider iskreno i s velikom snagom volje posveti toj preobrazbi.

Savjeti o kojima ćemo raspravljati u nastavku teksta većinom se temelje na praktičnim iskustvima lidera u različitim područjima života, a odnose se na ophođenje s ljudima koji rade za lidera, njegove suradnike na poslu i njegove nadređene. Pravi lider nikada na ljude koji rade za njega ne gleda kao na "podređene"; uvijek ih smatra članovima tima. Ključna vrлина za kvalitetno ophođenje s ljudima je *nesebična ljubav*, poput majčinske ljubavi, koja čak i kad tuče radi to s namjerom da ispravi, a ne da kazni.

7.1. Ophođenje s ljudima koji rade za lidera

7.1.1. Samokontrola

Kapetan bilo koje momčadi ne može nadzirati i poticati svoj tim ako ne nauči nadzirati i kontrolirati samoga sebe. Iako navedeno predstavlja težak i zahtjevan zadatak, bez njega je mala vjerojatnost da će isti postati uspješni lider. Samokontrola zahtijeva stanoviti filozofski odmak i dozu skromnosti, koji se često povezuju s aristokratima i svecima. Samokontrola je u isto vrijeme izvor velike sreće.

7.1.2. Uspjeh i poraz

U ljudskoj je prirodi da uspjehe pripisujemo sebi, a za poraze okrivljujemo sustav. S druge strane, **pravi lider svojim ljudima odaje priznanje za njihov doprinos u svakoj pobjedi, dok na sebe preuzima odgovornost za neuspjeh.**

7.1.3. Postavljanje ciljeva

Korisno je dopustiti pojedincima da sami postavljaju ciljeve koje će ostvariti svojim radom. Na taj će ih način ne samo ostvariti, nego i nadići.

7.1.4. Ispravljanje pogrešaka

Lider mora često ispravljati ljude koji oklijevaju ili pokazuju znakove slabosti. Pri tome je uvijek bolje biti pažljiv i koristiti se npr. riječima: "Ovo nije ono što se očekuje od osobe tvojih mogućnosti i sposobnosti", nego biti grub i koristiti se izjavama poput: "Što bi se moglo drugo očekivati od glupana kao što si ti!" Prvi pristup ojačava čovjekov osjećaj samopoštovanja, čak i u neuspjehu. Drugi pristup će vam sigurno stvoriti jednog neprijatelja više na svijetu.

7.1.5. Mi, a ne Ja

Pravi lider sebe uvijek prikazuje kao dio tima i izražava riječima "Mi", a ne "Ja".

7.1.6. Dostupnost

Lider obavezno mora osigurati dostupnost do sebe. Svakako bi trebao odrediti vrijeme i mjesto kada će biti na raspolaganju članovima svoga tima. U ljudskom su životu tragedije i problemi česta pojava. Pravi lider uvijek pronalazi vremena porazgovarati s ljudima o njihovim životima.

7.1.7. Ljutnja

Pravi lider nikada "ne gubi živce". Međutim, ispravna ljutnja nešto je sasvim drugo od nekontroliranog bijesa te ju lider ne bi trebao potiskivati. Pri tome je važno očuvanje poštovanja i časti osobe na koju se lider, iz opravdanog razloga, ljuti.

7.2. Priznanja i pohvale

Pravi lideri mudro koriste ljudsku potrebu za priznanjem kako bi motivirali i unaprijedili veze s ljudima. Pažljivo koriste načelo "hvali u javnosti, kori u privatnosti" kako bi izgradili organizacijsku kulturu u kojoj ljudi rade "iznad osjećaja dužnosti". Iskrena briga i nesebična ljubav stvarni su temelji na kojima lider u ljudima izgrađuje osjećaj junaštva. Neki od naputaka s kojima se koriste su sljedeći:

- Uvijek se smiješite i pozdravljajte ljude spominjući njihova imena.
- Uvijek nastojte uočiti kada neko kvalitetno radi te ga obavezno pohvalite.
- Osobno se zanimajte za razvoj ljudi i njihovo napredovanje u poslu.
- Povremeno se pridružite svojim ljudima i ručajte u njihovom društvu.
- Pozovite ih na čaj ili večeru u vaš dom.
- Predstavite ljude višim liderima ili posjetiteljima ističući njihove odlike i postignuća.
- Po završetku projekta ili posebnog zadatka, napišite pisamce svakom članu radne skupine u kojem ćete mu zahvaliti za njegov doprinos.

7.3. Ophođenje sa suradnicima

Sa suradnicima je ponekad teško izaći na kraj. Natjecanje, zavist i osobno isticanje prečesto dovode do problema u odnosima. Međutim, postoji nekoliko korisnih savjeta u svezi s time:

- Budite timski igrač, uvijek pomažite svojim suradnicima u ostvarivanju njihovih zadataka i projekata. Dobar timski igrač uvijek je rado viđen gost. "Čini drugima ono što želiš da drugi čine tebi" način je ophođenja koji uvijek funkcionira.
- Tražite li nezasluženu prednost vrlo je vjerojatno da će vas kolege proglasiti "karijeristom" i neprijateljem.

7.4. Ophođenje s pretpostavljenima

Uspješni lider sposoban je održavati kvalitetne odnose sa svojim pretpostavljenima. Pri tome je važno:

- Upoznati svog pretpostavljenog. Otkuda dolazi, kako je napredovao u struci, koje su mu navike, način rada, njegove težnje, ono što voli i što ne voli. Na taj način možete predvidjeti njegova raspoloženja i želje, što je vrлина koja se uvijek cijeni.

- Budite pouzdani. Kada prihvatite neki zadatak, tada morate učiniti sve što možete da ga uspješno i dovršite. Svaki šef želi biti siguran u izvršenje zadatka. Pri tome su pogreške do kojih dolazi usprkos iskrenom zalaganju prihvatljive, a nepouzdanost je neprihvatljiva. Nađete li na nepremostive prepreke u izvršavanju zadatka, najbolje je da o tome sami izvijestite svog pretpostavljenog, a ne da on za njih sazna iz drugih izvora.

- Pažljivo slušajte svog pretpostavljenog. Gledajte ga u oči kako biste usredotočili svoju pažnju na ono što vam govori. Prestanite u umu oblikovati odgovore za koje smatrate da će mu se dopasti; jer to odvlači pažnju od pozornog slušanja. Čitajte govor njegovog tijela kako biste razumjeli ne samo ono što govori, već i ono što pod tim podrazumijeva. Zastanite malo prije no što odgovorite kako biste u potpunosti usvojili i razumjeli što vam je bilo rečeno.

- Izražavajte se kratko i jasno, naglasite bitno, tako da na najbolji mogući način iskoristite vrijeme koje vam stoji na raspolaganju za razgovor s pretpostavljenim. Dobro se pripremite.

- Budite diplomat. Ponudite različite mogućnosti u rješavanju problema uz jasno navođenje svih dobrih i loših strana rješenja. Vrlo je vjerojatno da će pretpostavljeni odabrati rješenje koje vi smatrate najboljim. Nikada nemojte odmah odbacivati ono što on predloži. Svoje primjedbe

izrazite u obliku pitanja - "Neće li to poremetiti raspored?", ili "Imamo li dovoljno ljudi za tako zahtjevan pristup?" itd.

- Biti diplomat ne znači da treba dopustiti pretpostavljenom da vuče krive poteze. Nenametljivo ukažite na opasnosti koje su s time povezane. Mnogo je bolje biti iskren. Dugoročno gledajući takva će iskrenost izboriti više poštovanja kod pretpostavljenog od pukog laskanja.

- Mudro je dopustiti da se pretpostavljeni prikazuje u dobrom svjetlu. Istaknite drugima njegove sposobnosti. Prije sastanka pružite mu unaprijed sve potrebne informacije i pustite ga da govori. Za vrijeme sastanka nemojte iznositi nikakve nove informacije, osim ako ih on sam ne zatraži. Ne žalite se ako on dobije priznanje za vaše ideje. Dugoročno gledajući, to će koristiti vašim odnosima.

- Budite timski igrač. Dok govorite o vašim suradnicima, istaknite njihove dobre osobine, a nemojte govoriti o njihovim slabostima. Na taj ćete način steći iskreno poštovanje.

- Rješavajte svoje probleme. Podređeni koji sami rješavaju probleme mnogo su omiljeniji od onih koji se stalno žale.

U krajnjoj liniji, ophođenje s ljudima stvar je stava i pristupa. Izuzetne rezultate možemo očekivati samo ako na sebe preuzmemo brigu o ljudima. Za to je potrebno da lider kreira atmosferu otvorenosti i slobodne komunikacije. Toleriranje zabušanata i parazita u ime "humanosti" potpuno je pogrešni pristup. Srećom da je takvih ljudi malo...

O liderstvu i odnosima lidera s ljudima koje vodi, najbolje je napisao *Sun Tzu*, prije više od dvije tisuće godina:

"General koji u napredovanju ne traži svoju osobnu slavu, a u povlačenju se ne brine o tome kako izbjeći kaznu - budući da je njegov jedini cilj zaštititi ljude i osigurati interese svog vladara - dragocjeni je dragulj svoje države. Takav se general odnosi prema svojim ljudima kao prema svojim voljenim sinovima, pa su

oni voljni uz njega i poginuti. Ako voli svoje ljude na takav način, zadobit će od njih svu njihovu snagu."

8. Jačanje BITI: *Promijenite se i postanite gospodari svoje sudbine*

"Pazite na svoje misli. Tada će vaša djela brinuti sama o sebi. A iz djela nastaju sklonosti. Iz sklonosti nastaju navike. Iz navika nastaje karakter. A karakter stvara sudbinu. Prema tome vaša je sudbina u vašim rukama."

Na ovom mjestu dolazimo do ključnog pitanja. Na koji način možemo unaprijediti leaderske sposobnosti nekog pojedinca?

Do sada smo razmatrali što to, holistički i praktično gledano, smatramo liderstvom: što podrazumijevamo pod procesom liderstva, koje su funkcije i univerzalne komponente liderstva. Naučili smo da je znanje prijeko potrebni čimbenik kvalitetnog liderstva te da ga je potrebno stalno obnavljati kroz stručne knjige i časopise, obuku i seminare.

Međutim, također smo rekli da su istraživanja pokazala kako znanje o određenom području, iako važno, u ukupnoj uspješnosti lidera sudjeluje samo s 12%.

Karakter je daleko najvažniji čimbenik liderstva. Upravo se u ovom segmentu javljaju stvarne poteškoće u želji da se unaprijedi kvaliteta liderstva. Nažalost, tradicionalni obrazovni programi do danas se nisu pokazali učinkovitima u preobrazbi ljudi u karakterne individue, čija smo obilježja naveli ranije u tekstu:

- "Pošten čovjek";
- čovjek s osjećajem dužnosti i obveze koju nosi njegov položaj, ma kakav on bio;
- čovjek koji govori istinu;
- čovjek koji priznaje drugima ono što ih pripada;
- čovjek koji je obziran prema slabima;

- čovjek koji ima izgrađena načela kojih se pridržava (*walking the talk*);
- čovjek kojega sreća ne baca u zanos, a nesreća u depresiju;
- čovjek koji je lojalan;
- čovjek kojem se može vjerovati."

8.1. *Da li se lideri rađaju ili stvaraju?*

Pitanje koje se samo od sebe nameće je sljedeće: na koji se način trebamo mijenjati kako bismo postali dostojni naziva "karakterna osoba"? Je li to uopće moguće postići? Navedena nedoumica nas navodi na vječnu raspravu o tome da li se lideri rađaju ili stvaraju.

Najbolji odgovor možemo dobiti postavljanjem sličnog pitanja: "Da li se olimpijski pobjednici rađaju ili stvaraju?" Jasno je kako se olimpijskim pobjednikom ne postaje bez urođenog talenta i prirodnih predispozicija. No, uz te predispozicije samo vježbanje, potpuna predanost i ustrajnost mogu doista stvoriti olimpijskog pobjednika. Isto je i s liderstvom. Vježbanje može većini ljudi pomoći da postanu kvalitetniji lideri. No, činjenica je da će "olimpijskih pobjednika" uvijek biti malo.

8.2. *Jačanje leaderskih sposobnosti*

Budući da je um (koji se odražava u karakteru) veoma značajan za liderstvo, treba ga stalno uvježbavati kako bi se razvile kvalitete koje će povećati ukupnu sposobnost nekog pojedinca za liderstvo. Kako na zapadu ne postoji neki cjeloviti pristup liderstvu, iz tog izvora nećemo mnogo dobiti. Postoji međutim jedna efikasna tehnika koja potiče želju za vlastitim usavršavanjem, a to je čitanje životopisa izuzetnih lidera. Psiholozi o tome govore:

"Ljudi koji žele postati lideri moraju marljivo proučavati fenomen liderstva čitanjem knjiga i časopisa na tu temu. Zatim trebaju preispitati sebe i svoje osobine te ih stalno uspoređivati i usklađivati s kvalitetama izuzetnih lidera, prvo u pogledu

ponašanja, a s vremenom i u vidu stjecanja ispravnih stavova. Nema sumnje da mudrost, povezana sa željom da se nauči, može snažno utjecati na sposobnost liderstva."

Prema tome, prva se tehnika za razvijanje liderskih sposobnosti odnosi na čitanje i proučavanje raspoloživih materijala o liderstvu, s naglaskom na izučavanje života izuzetnih lidera u povijesti. Indijski *Institut za razvoj menadžmenta* upravo provodi istraživanje o kvalitetama izuzetnih lidera u tamošnjim poduzećima. Istraživanje je obuhvatilo i *Rusi Modija*, bivšeg predsjednika *Tata Iron and Steel Company* (TISCO - čeličana) budući da je to jedno od najbolje vođenih poduzeća u toj zemlji. Rusi je više godina uzastopce ocijenjen najboljim indijskim predsjednikom uprave, a i jednim od najboljih u svijetu.

Rusi spada u grupu onih koji čvrsto vjeruju da se pravi lideri rađaju. Svoje je stavove na tu temu iznio u intervjuu na nacionalnoj televiziji. Na kraju razgovora, novinar ga je zamolio da ljudima prenese neke preporuke koje će im pomoći u njihovom osobnom razvoju. Zastao je na trenutak kako bi bolje razmislio. Tada se iznenada prisjetio školskih dana kada je kao dječak gutao knjige o liderima poput *Bismarcka* ili *Napoleona* koje su već tada utjecale na njegovo ponašanje. Prisjetio se trenutaka kada ga je njegov otac kažnjavao: zbog toga što se ponašao kao Napoleon! Na kraju je pred auditorijem priznao kako nema sumnje da su ga životi velikana nadahnuli.

Rusijevo je iskustvo vrlo slično iskustvu velikog broja drugih lidera koji su svjesno ili podsvjesno bili pod utjecajem priča o životima velikih ljudi. Svaki pojedinac koji nastoji unaprijediti svoj osobni razvoj trebao bi čitati o životima izuzetnih ljudi - naročito s područja svojeg stručnog rada. Biografije velikana odlično su ulaganje želimo li postati boljim liderima.

Potruga za sustavnim pristupom transformiranja ljudi dovela je pisca ovih redaka do zlatnih

rudnika indijske duhovne baštine i posebnih iskustava reprogramiranja ljudskog karaktera. Konceptija *sadbane* (koja podrazumijeva ustrajno nastojanje da se postignu određeni rezultati) koristi se već tisućama godina s ciljem unapređenja ljudskog bića iskorjenjivanjem slabosti i poroka te usađivanjem ispravnih ljudskih vrijednosti u karakter čovjeka. Savjet koji nam ona nudi, za mene pravo otkriće, jest sljedeće:

"Vi pišete na poseban način - uspravnim slovima. To je *prarabdha* (naslijeđeno stanje, situacija ili sklonost). To se može promijeniti tako da pišete slova ukoso. To je *purušartha* (osnovni čovjekov cilj, nastojanje). Vodite brigu o svojim mislima. Tada će vaša djela brinuti sama o sebi. A iz djela nastaju sklonosti. Iz sklonosti nastaju navike. Iz navika nastaje karakter. A karakter stvara sudbinu. Prema tome vaša je sudbina u vašim rukama."

Ova drevna poruka nam govori da se karakter može unaprijediti samo ako je osoba spremna upustiti se u osmišljeni program izmjene navika. Zanimljivo je kako je legendarni Peter Drucker došao do potpuno istog zaključka: "samo-razvoj efikasnih rukovoditelja od najveće je važnosti u razvoju organizacije, bez obzira da li je riječ o poduzeću, državnoj ustanovi, istraživačkom laboratoriju, bolnici ili vojnoj postrojbji. Usporedo s povećanjem efektivnosti i efikasnosti lidera, povećava se i djelotvornost cijele organizacije. Ako lideri podižu kriterije, to zatim čine i svi drugi ljudi."

Nažalost, liderstvo, a naročito njegova najznačajnija sastavnica "BITI", nikada ne predstavlja rezultat podučavanja. Liderstvo je umijeće koje se stiče isključivo vlastitim naporom. Ono predstavlja funkciju međusobnih odnosa, radije negoli položaj u organizaciji. Stoga Drucker odlučno naglašava kako se učinkovitost može i mora naučiti pa kaže: "Učinkovitost je, drugim riječima, navika - splet praktičnih postupaka. A njih je uvijek moguće naučiti. Praktične postupke je moguće naučiti ako ih se uvježbava, uvježbava i uvijek iznova uvježbava."

U svom plodonosnom radu "*7 navika uspješnih ljudi*" autor *Stephen Covey* se usmjerava na "promjenu

navika ljudi koji žele postati pravim liderima". Ističe kako je relativno lako uvježbavati glazbu, glumu, različite sportove itd., jer se poboljšanje i napredovanje može pokazati i pratiti. Ali na koji način uvježbati nešto što je "neopipljivo" - odlike našega karaktera? Upravo ovdje pomaže koncept *sadhane* osmišljen radi preobrazbe ljudskog uma i karaktera. Duhovni sljedbenici se potiču da vode dnevnik. Iskustvo s tom tehnikom govori da svaki pojedinac koji pošteno i dosljedno provodi ovu disciplinu postiže "nepogrešiv uspjeh". Tehnika uključuje svjesnu odluku da se identificiraju slabosti koje želimo iskorijeniti, i vrline ili navike koje bismo željeli usvojiti. Kada to učinimo, počnemo voditi osobni dnevnik u kojem ćemo bilježiti svakodnevna nastojanja uložena u postizanje željenog cilja. Svake večeri bismo trebali provesti nekoliko minuta u prisjećanju na događanja tijekom dana i nastojanja koja smo učinili kako bismo postigli postavljene ciljeve.

Nakon toga, pribilježimo naše napore na odgovarajući način. Početno polazište za dnevnik je "spoznaja samoga sebe" kao što je već pojašnjeno ranije u tekstu. Nakon što uočimo slabosti kojih se želimo riješiti i vrline koje želimo usaditi, tada vođenje dnevnika postaje relativno jednostavno.

Copyright:
McM International Publishers, New Delhi, 1994.

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

Cleo
Jezici i informatika