



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 – 2. dio

M.L. Chibber

2. Definicija, proces i funkcije liderstva

2.1. Definicija liderstva

U znanstvenoj literaturi, samo na engleskom jeziku, postoji više od 350 definicija koje određuju pojam "liderstvo". Navedeno ukazuje na opću pomutnju koja se odnosi na definiranje tog pojma, govoreći ujedno i o njegovoj složenosti.

Jedna od njih, u javnosti često korištena, je definicija Lorda Morana, osobnog liječnika Sir Winstona Churchilla koja se temelji na njegovim promatranjima vrhunskih svjetskih lidera:

"Liderstvo se odnosi na sposobnost razvoja uspješnih planova te na sposobnost uvjeravanja drugih da te planove izvrše, unatoč svim poteškoćama - čak i smrtnoj opasnosti."

U definiciji uočavamo dva dijela. Prvi se odnosi na sposobnost razvoja planova (programa, projekata i drugo) s visokom vjerojatnosti uspjeha što dakle podrazumijeva *realističnost tih planova*. Za to lider mora raspolagati potpunim informacijama o količini i kakvoći resursa s kojima raspolaže kao što mora dobro poznavati i razumjeti okruženje u kojem će se plan ostvarivati.

Drugi dio definicije odnosi se na izvršenje plana. Niti jedan plan se nikada ne može provesti točno onako kako je prvobitno zamišljen. Plan provode ljudi koji rade za svog lidera, koji obično imaju vlastita razmišljanja i plan, koji će se tijekom izvršenja vrlo vjerojatno susretati s raznolikim problemima i preprekama. Zbog toga lider mora posjedovati sposobnost uvjeravanja koji će pomoći ljudima da usprkos problemima, obeshrabrenjima i neuspjesima plan provedu do kraja. Kao što smo to već ranije rekli, opisana sposobnost čini osamdeset i osam posto uspješnosti lidera.

Navedena se definicija može vrlo jednostavno prilagoditi svakoj prilici budući da se vodstvo uvijek odnosi na:

Znati što učiniti + POSTIĆI DA SE TO UČINI

Razlika u veličini slova ukazuje na relativnu važnost dijelova.

Koji tip čovjeka može zadovoljiti mjerila postavljena u definiciji liderstva koju smo usvojili?

U posljednjih pet ili šest desetljeća vodila se je bjesomučna potraga za "instant" metodama kojima bi se "proizvodili" uspješni lideri pa je tako tržište preplavljeno privlačnim knjigama u kojima se iznose različite teorije liderstva, stilovi, pristupi, načini ponašanja, sredstva i tehnike.

U ovom nastojanju da se na cilj stigne prečicom, polako se počelo uviđati kako lagani i brzi recepti za stvaranje pravih lidera ne postoje. Navedena spoznaja se najbolje očituje u riječima S. Coveya:

"Pokušavam li se služiti različitim strategijama utjecanja na ljude i taktikama kako bih postigao da oni čine ono što ja želim... dok je u isto vrijeme moj karakter manjkav, dvoličan i neiskren - tada zasigurno neću moći biti uspješnim liderom."

2.2. Tko može biti istinski lider?

Samo čovjek usklađenih "misli, riječi i djela" može postati dobar i uspješan lider.

Misli takvog čovjeka su čiste - njihovo izvoristište nije povezano s pohotom, ljutnjom, vezanošću, pohlepom, sebičnošću ili ljubomorom. On uvijek govori ono što misli - u tome nema nikakve prijevare, jer on čini ono što govori - u njegovim djelima nema neiskrenosti ili pretvaranja.

Riječju, istinski je lider jasna i otvorena osoba, kako u riječima tako i u djelima. Ona u svojem životu iskazuje suštinu procesa liderstva:

BITI: ČINITI: VIDJETI: REĆI

pri čemu veličina slova određuje i relativno značenje komponente:

BITI predstavlja sam izvor vodstva, ČINITI se odnosi na stil liderstva osobnim primjerom, VIDJETI i REĆI su funkcije, alati i tehnike vođenja.

BITI je skup svega što postoji u osobi. Sastoji se od vrednota, kvaliteta i znanja nekog pojedinca, drugim riječima, od njegovog sveukupnog bića.

"BITI predstavlja početak i kraj liderstva."

Ova jednostavna rečenica otkriva povijesnu istinu da je sposobnost i uspješnost lidera proporcionalna snazi onoga što on jest, njegovog Bitka. Upravo je to razlog zbog kojeg holistički i praktični pristup liderstvu, izložen u ovom tekstu, najveći naglasak stavlja na BITI. U nastavku teksta će se pojasniti univerzalna obilježja BITI kvalitetnog i uspješnog lidera, kao i način razvoja te komponente. Pa ipak, nije suvišno ponovno ustvrditi kako se devedeset posto BITI dobrog lidera odnosi na njegov karakter.

ČINITI pokazuje da je najbolji stil liderstva onaj u kojem lider predvodi osobnim primjerom i u životu provodi u djelo ono što propovijeda. Stil je odraz same biti čovjeka - njegovog cjelokupnog bića. Osobnim je primjerom moguće voditi samo ukoliko je BITI lidera vrijedno oponašanja. Prevaranti koji se pretvaraju da su ono što u biti nisu, vrlo brzo bivaju razotkriveni - "Možete ih namirisati kilometar daleko".

VIDJETI znači da lider mora biti u potpunosti upoznat sa situacijom i okruženjem u kojem djeluje. Mora raspolagati potpunim informacijama u vezi problema ili zadatka kojim će se baviti. Samo tako može procijeniti mogućnosti koje su mu na raspolaganju, donijeti pravu odluku i razviti ostvarivi plan djelovanja. Vidjeti ustvari znači izići van i stvarno doći u dodir sa stvarima i ljudima na samom mjestu događanja. Zato zapamtite: "Ne možete sjediti u rashlađenom uredu i donositi odluke o proizvodnji."

Cjelokupni proces liderstva povezan je samo s jednom vrlinom - nesebičnom ljubavi. Stoga je

uvijek korisno prisjetiti se dobro poznatog navoda o nesebičnoj ljubavi:

"Ljubav živi od davanja i praštanja, sebičnost živi od uzimanja i zaboravljanja."

2.3. Funkcije liderstva

Najjednostavnije rečeno, lider se mora pobrinuti da se postavljeni zadatak (misija, zadaća ili cilj) izvrši. Da bi u tome uspio, mora svoj tim izgraditi kao čvrsto povezanu grupu i razviti svakog pojedinca da daje najviše što može grupi. Stoga možemo reći kako se funkcija liderstva odnosi na balansiranje zahtjeva postavljenog zadatka, potreba pojedinaca i potreba skupine kako bi se izvršila postavljena misija.

Pri tome su:

1. Funkcije u svezi sa zahtjevima postavljenog zadatka:

- Definiranje zadatka,
- Izrada plana,
- Određivanje načina rada i sredstava,
- Nadziranje kvalitete i brzine rada.

2. Funkcije u svezi s potrebama skupine:

- Određivanje standarda osobnim primjerom,
- Održavanje discipline; ispravljanje pogrešaka,
- Izgrađivanje duha zajedništva u timu,
- Poticanje, motiviranje, pružanje osjećaja svrhe,
- Imenovanje svojih zamjenika,
- Osiguranje nesmetane komunikacije unutar skupine,
- Uvježbavanje skupine.

3. Funkcije u svezi s potrebama pojedinca:

- Rješavanje osobnih problema,
- Hvaljenje pojedinaca,
- Poznavanje svakog pojedinca osobno,
- Uočavanje i korištenje posebnih sposobnosti pojedinaca,
- Uvježbavanje pojedinaca.

3. BITI, univerzalna unutarnja struktura lidera: Temeljne pretpostavke

Kada kroz povijest proučavamo i analiziramo izuzetne lidere, ljude koji su učinili neko trajno dobro čovječanstvu, narodu, užoj zajednici ili organizaciji, ili pak ljude koji su se zalagali za pozitivne ideale, tada vidimo da među njima postoje tek neznatne sličnosti. Često se oni veoma razlikuju; neki su od njih neobuzdane naravi, neki su učenjaci, mudraci, umjetnici, askete; neki su društveni, a neki veoma povučeni. Pa ipak, ako ih malo podrobnije proučimo uočit ćemo nešto veoma zanimljivo. Naime, kod svih njih, na ovaj ili onaj način, snažno je prisutna komponenta BITI. Svima njima su zajedničke dvije osobine:

1. Karakterne su osobe,
2. Posjeduju razvijenu unutarnju strukturu univerzalnih vrlina.

3.1. Što je to 'karakter'?

Svaki pojedinac skup je vrlina i slabosti svog uma i srca. **Karakter je stoga individualna karakteristika nekog pojedinca proizašla iz omjera dobrih i loših osobina.**

Povijesno gledajući, snaga karaktera pojedine osobe uvijek ukazuje na njegove leaderske potencijale. Međutim, istraživači na području liderstva nisu do sada bili sposobni izolirati i istražiti varijablu "karakter" pa su je posljedično tome, "poput teškog pitanja na ispitu, stalno odlagali za neka 'bolja vremena'."

Karakter je najvažniji čimbenik koji određuje uspješnost liderstva. Stoga na ovom mjestu moramo jasno i koncizno reći kako se ustvari ponaša karakterni osoba, kroz navode ugledne novinarku *Taye Zinkin*:

- "Pošten čovjek";
- čovjek s osjećajem dužnosti i odgovornosti koje mu nameće njegov položaj, ma kakav bio;
- čovjek koji govori istinu;

- čovjek koji priznaje drugima ono što ih pripada;
- čovjek koji se odnosi obzirno prema slabima;
- čovjek koji ima izgrađena načela i pridržava ih se;
- čovjek kojega sreća ne baca u zanos, a nesreća u depresiju;
- čovjek koji je lojalan;
- čovjek kojem se može vjerovati.

Očigledno je da karakterni osoba u svom životu zapravo primjenjuje ljudske vrijednosti.

Drugi je opis "karakternog čovjeka" iznio jedan iskusan i veoma poštovani lider, general američke vojske *Mathew B. Ridgeway*, inače veteran Drugog svjetskog rata:

"Karakter označava *samodisciplinu, odanost, spremnost prihvatanja odgovornosti i priznavanja greške*. Označava *nesebičnost, skromnost, poniznost, spremnost na žrtvu kad god je potrebno*, i prema mojem mišljenju, *vjeru u Boga*. Dopustite mi izreći jedan primjer. Za vrijeme kritične faze bitke kod Bulge u Drugom svjetskom ratu, Nijemci su krenuli u protunapad i gotovo se probili kroz obrambene linije savezničkih snaga u Francuskoj. Tada sam zapovijedao 18. zračno-desantnim korpusom, a jedan drugi zapovjednik korpusa, koji mi se upravo trebao pridružiti u borbi, je rekao: 'Drago mi je što ste upravo vi pokraj mene. O karakteru sve ovisi.' Dugo sam ga poznavao i znao sam što je pod tim mislio. Odgovorio sam: 'I ja mislim isto.' Nismo si trebali ništa više reći, sve je bilo jasno. Svaki od nas je znao da će onaj drugi izdržati, bez obzira koliki pritisak bio, da će pomoći ako bude mogao, reći istinu i održati svoju riječ. Takvi ljudi stvaraju povjerenje i vode do uspjeha."

Još je jednom više nego očigledno da karakterni osoba provodi u život ljudske vrijednosti te da su njene misli, riječi i djela usklađene.

3.2. Nesebičnost: temelj liderstva

"Sebičnost je ljudska, a nesebičnost božanska kvaliteta."

Gornja rečenica govori o istini povezanoj s ovom plemenitom vrlinom, izvorom svega dobrog i moralnog u ljudskom biću.

Nesebičnost (ili *požrtvovnost*) se temelji na idealu ili viziji koju pojedinac ima kao životni cilj. Što je vizija uzvišenija to je viši stupanj nesebičnosti; pa je tako i sposobnost za vodstvo veća. To je zakon. Pa ipak, veliki je otpor prema toj istini. Swami *Vivekananda* je jednom prilikom iznio vrlo lucidno opažanje o tom fenomenu: "Ne možemo od svakoga tražiti da bude potpuno nesebičan. To jednostavno nije moguće. No, ako u svojim mislima ne možete obuhvatiti cijelo čovječanstvo, tada barem mislite na svoju zemlju. Ako ne možete misliti na svoju zemlju, pokušajte to barem činiti sa svojom užom zajednicom. Ako ne možete misliti na svoju užu zajednicu, mislite na svoju obitelj. Ako ne možete misliti na svoju obitelj, barem se trudite misliti na svoju ženu. Za ime božje, nemojte misliti samo na sebe!"

U centru vrline nesebičnosti nalazi se vjera - vjera u Boga, savjest, unutarnji glas ili kako god to nazivali. Vjera predstavlja životni dah svake osobe te nam pruža:

- samopouzdanje, zatim
- samozadovoljstvo, potom
- samopožrtvovnost, i naposljetku
- samospoznaju.

Nesebičnost isto tako obuhvaća sve ono što je plemenito u ljudskom biću. Pet najznačajnijih ljudskih vrijednosti jesu:

- *Istina* - ono što je nepromjenjivo,
- *Ispravno ponašanje* - ponašanje usklađeno s dužnostima i obvezama položaja kojeg pojedina osoba zauzima, bez obzira kakav on bio,
- *Ljubav* - nesebična ljubav koja ne očekuje ništa zauzvrat,
- *Mir* - staloženost, potpuni duševni mir,
- *Nenasilje* - znači ne povrijediti nikoga riječju ni djelom.

Od pet vrijednosti koje smo gore naveli, prve dvije - *istina* i *ispravno ponašanje* u sebi neosporno **sadrže srž sveukupne moralnosti**. U njima su sadržani *poštenje*, *integritet* i *odanost*. Drevna moralna pouka koja se temelji na te dvije vrijednosti glasi: "govori istinu i djeluj u skladu s dužnostima i obvezama koje ti nameće tvoj položaj, ma kakav on bio."

A kada se djeluje iz nesebične ljubavi, tada se javlja savršeni mir i staloženost, u uspjehu ili neuspjehu, radosti ili bolu, sreći ili patnji.

Nesebičan čovjek nije niti pohlepan niti traži prečice do uspjeha pa zbog toga njegov osobni integritet nikada ne dolazi u pitanje. On ne traži pogodnosti pred drugima; on je pošten po prirodi. On ne traži ništa za sebe; njegova je odanost postojana i čvrsta. Kada čovjek ima ove vrline, tada su njegove misli, riječi i djela međusobno dobro usklađeni. On govori ono što misli i čini ono što govori. Njegovoj prirodi *dvoličnost* je potpuno strana. To ga čini vjerodostojnim, pa mu zbog toga ljudi vjeruju. Jedino osoba dostojna povjerenja može postati pravim liderom.

3.3. Povijesne činjenice: važnost nesebičnosti

Pozornost ćemo sada usmjeriti na tri različita načina gledanja na nesebičnost koja su zabilježena u tri različite kulture. Prvi potječe iz Europe i relativno je nov, drugi je iz Kine, dok je najstariji od njih onaj iz Indije.

Dr. *Victor E. Frankel* austrijski je psihijatar židovskog porijekla koji je dio svojega života proveo u njemačkim koncentracijskim logorima. O njegovom ugledu dovoljno govori što ga je stručna javnost stavila uz bok sa S. Freudom i C.G. Jungom. Razmotrimo поближе njegove riječi:

"Uvijek iznova upozoravam svoje studente u Europi i u Americi: nemojte *težiti* za uspjehom - što više težite za njim i postavljate ga za cilj, to

ćete ga lakše promašiti. Zbog toga što se za uspjehom, kao ni za srećom, ne može trčati. Uspjeh je nenamjerna sporedna posljedica naše osobne posvećenosti cilju koji je viši od nas samih, naše predanosti drugome, a ne samom sebi. Sreća se mora dogoditi, a to se isto odnosi i na uspjeh; morate dopustiti da se on dogodi, a ne da ga nastojite postići. Slušajte što vam nalaže vaša savjest i ostvarite to na način kako najbolje znate i umijete. Tada ćete doživjeti, dugoročno gledano - naglašavam dugoročno gledano, da će vas uspjeh pratiti samo zato jer ste zaboravili misliti na njega."

Podimo sada dva tisućljeća u prošlost. Čuveni kineski mudrac *Lao Tse* opisao je odliku nesebičnosti lidera sljedećim praktičnim riječima:

"Nebo i zemlja postoje ne zato što su sebični, već postoje radi svih bića.

Mudri lider, koji poznaje ovu istinu, svoju egocentričnost drži pod nadzorom, te je upravo zbog toga uspješan.

Prosvjetljeno liderstvo treba poistovjetiti sa služenjem, a ne sa sebičnošću.

Lider napreduje i dulje se zadržava na funkciji ukoliko dobrobit svih stavlja iznad svoje osobne dobrobiti."

I na kraju, vratit ćemo se oko 5.000 godina u prošlost. To je bilo doba kad je na bojnopolju Kurukšetra nastala *Bhagavad-Gita*, poznata knjiga o duhovnosti (sastavni dio *Mahabharate*), u kojoj je istaknuto načelo *niskamakarme*. Načelo se odnosi na predano obavljanje svoje dužnosti bez brige za vlastitu korist koja će rezultirati iz toga. Upravo je očekivanje dobrobiti temeljni razlog brige, tjeskobe i nemira, a uznemireni um negativno utječe na ishod našeg djelovanja.

Igramo li tenis tako da jednim okom neprestano motrimo semafor s rezultatima, tada postoji velika vjerojatnost da ćemo s vremenom sve slabije i slabije pogađati lopticu. S druge strane, ako se usredotočimo na samu lopticu, tada ćemo igru odigrati najbolje što možemo.

3.4. Ambicija i vodstvo

Vjerovanje po kojem je ambicija kvalitetna pokretačka snaga za postizanje ciljeva, te da bez ambicije čovjek postaje trom i nepokretan, široko je rašireno. U rječniku je riječ "ambicija" objašnjena kao "težnja za uspjehom ili napredovanjem". Istina je da ambicija predstavlja moćnu pokretačku snagu. Ljudi koji žude za osobnim uspjehom i napredovanjem dinamični su i kratkoročno gledano postižu iznadprosječne rezultate. Međutim, ljudi koje su pokretani ambicijom za ostvarenjem ideala ili vizije koja je viša od njih samih su oni koji dugoročno gledano postižu najbolje rezultate.

Prije četiri stotine godina *Francis Bacon*, veliki engleski istraživač ljudske prirode, pisao je o ambicioznim ljudima. Klasične riječi kojima je opisao ambicioznu osobu istinite su i danas, kao što su bile i tada:

"Ambicija je poput žučljivosti koja ljude čini aktivnima, revnima i uzbuđenima kada nije sputana. No, ako ju netko ili nešto sputava pa zbog toga ne može ostvariti svoj naum, pretvara se u pogubnu i otrovnu osobinu. Stoga će ambiciozni ljudi, ako uspiju pronaći način na koji mogu ostvariti svoj uspon i neprestano napredovati, biti više zaposleni nego opasni. No, ako njihove želje naiđu na prepreke, tada postaju potajno nezadovoljni, te počinju sa zlobom i zavišću gledati na ljude i stvari, a najsretniji su kada stvari krenu nizbrdo, što predstavlja najgoru moguću osobinu koju može razviti sluga kralja ili države."

Nakon što je pojasnio prirodu ambicioznog čovjeka, *Francis Bacon* zaključuje da ipak na kraju najveće dobro čine oni koji imaju "veći osjećaj za dužnost nego za uspinjanje", drugim riječima, ljudi sposobni da se uzdignu iznad svojih osobnih interesa. Međutim, ljudskom biću nije jednostavno othrvati se i odvojiti od "Ja i Moje". Zbog toga narodi, društva i organizacije koji cijene liderstvo koriste različite tehnike kako bi stvorili okruženje u kojem se lideri mogu uzdići

iznad svojih osobnih interesa i gdje mogu svoje osobne ambicije - koje su kod svakog čovjeka potpuno prirodna pojava - uzdići prema višim idealima.

3.5. Kultura organizacije koja podupire nesebičnost

Kultura organizacije je istoznačnica za pojam koji se u okvirima oružanih snaga naziva *esprit-de-corps*. *Esprit-de-corps* se definira kao "poštivanje časti i interesa skupine kojoj čovjek pripada". *Esprit-de-corps* ljude ispunjava osjećajem da "ni jedna žrtva nije prevelika za očuvanje njene časti i dobrog imena" što predstavlja njegovu glavnu svrhu.

Većina japanskih izvršnih direktora, a i veliki broj drugih lidera širom svijeta, osjeća da se njihov glavni zadatak odnosi na izgradnju takve kulture u svojim organizacijama. No, kako to da su Japanci postigli tako velik uspjeh u svojim poduzećima, dok su isti primjeri drugdje u svijetu relativno rijetki? Kako bismo shvatili japansko čudo, potrebno je razumjeti kulturu samuraja i duh bušida, drevnih tradicija koje ustrajnom primjenom ljudskih vrijednosti uzdižu pojedinca visoko iznad njegovih osobnih interesa.

U kulturnom nasljeđu Japana, samurajem se naziva ratnik čiji život odražava uvjerenje da su *odvažnost, čast i odanost* svojem šogunu (gospodaru) važniji od samog života. Kod samuraja je posebno bila razvijena, pored ostalih vještina, nepopustljiva snaga volje i to uz pomoć posta i trčanja po snijegu bosih nogu. Na taj način se u njih usadivao duh bušida. Bušido znači "*način ratnika*", pravila ponašanja koja naglašavaju odanost, hrabrost i dužnost.

Iako je Japan u Drugom svjetskom ratu bio poražen, iako gotovo i ne raspolaže nikakvim prirodnim resursima, a velik je kao i Kalifornija u SAD, postao je najmoćnija gospodarska sila u svijetu. Kako je to moguće?

Japanski politički, industrijski i poslovni šoguni (lideri) koji su se uzdigli iz pepela nakon poraza, odgojili su "industrijske samuraje" i u njih usadili duh

gospodarskog bušida. Prema njihovom svjetonazoru, nikakva žrtva nije bila prevelika da bi se Japan pretvorio u svjetsku gospodarsku silu "broj jedan". Navedeno je doista očigledan primjer rezultata kojeg lideri mogu postići ako se čvrsto oslanjaju na osjećaj dužnosti, požrtvovnosti, poniznosti i naporni rad, te ako su nadahnuti vizijom koja je mnogo viša od njih samih.

Copyright:
McM International Publishers, New Delhi, 1994.

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

