



Biblioteka **MARKETING**

Lester R. Bitel

Urednik
Zoran Hamović

Dizajn korica
Nikola Kostandinović

LIDERSTVO

*Stilovi i tehnike
upravljanja*

S engleskog preveo
ĐORĐE TRAJKOVIĆ

Naslov originala:

Lester R. Bittel
The Key to Management Success

© Alexander Hamilton Institute Incorporated, 1984

1997

CLIO

Uvod

Dobro obavešteni menadžeri su svesni ogromnog jaza između teorija upravljanja u akademskim udžbenicima i prakse u savremenim složenim uslovima poslovanja.

Istinsku vrednost za njih imaju informacije koje predstavljaju kombinaciju iskustva stvarnih životnih situacija i proverenih rezultata obimnih istraživanja. Upravo tu vrstu informacija naći ćete u knjizi *Liderstvo: Ključ za uspešno upravljanje*.

Stalni uspon vaše poslovne karijere i samog vašeg posla u velikoj meri zavisi od vaših sposobnosti da budete lider. Usavršavanje tih sposobnosti, pomoću praktičnih uputstava iz ove knjige, omogućiće vam da:

- poboljšate lične odnose sa kolegama i potčinjenima, dobavljačima i klijentima, ljudima iz vaše oblasti poslovanja i sredine u kojoj živite;

- podstaknete vaše radnike da ulože više radne energije, što doprinosi većoj proizvodnji i boljem poslovanju;

- ostvarite sopstveni uravnoteženi stil upravljanja kojim ćete izbeći zamke suviše blagog ili suviše zapovedničkog ponašanja;

- bolje uskladite propise i ciljeve firme i želje pojedinih radnika;

- povećate produktivnost i poboljšate radni elan vaših radnika.

U knjizi *Liderstvo: Ključ za uspešno upravljanje* uspostavljena je praktična ravnoteža između objašnjenja i akcije.

U trećoj glavi knjige ćete, na primer, naći opise različitih mreža za komuniciranje u okviru firme i uputstva kada koju treba primeniti. Naći ćete i upitnik koji će vam omogućiti da postavite dijagnozu tekućeg stanja u vašoj firmi,

kao i test koji će vam pomoći da preduzmete odgovarajuće mere u skladu sa tom dijagnozom.

U četvrtoj glavi su dati pregled i objašnjenja niza situacija u kojima je značajna uloga lidera. Nakon što je pročitate, uradićete test da biste ustanovili kako stojite u pogledu dvanaest ključnih faktora upravljanja. Rezultati testa ukazuju na stil upravljanja koji vaš položaj zahteva.

Šesta glava knjige omogućiće vam da precizno ustanovite vaš lični stil upravljanja. A u narednim glavama otkrićete kada i kako treba da taj stil primenite direktno, kakav jeste, a kada bi ga odgovarajućim izmenama trebalo prilagoditi određenim situacijama.

ŠTA ZNAČI BITI LIDER... A ŠTA NE

1

U toku jedne decenije dolazi do iznenađujuće velikog broja promena u upravama velikih firmi. Razlozi tih promena često nisu sasvim jasni. Posledice su nepredvidive. Neke promene u upravi dovode do značajnih uspeha. Druge se završavaju katastrofom.

Uzmimo kao primer neke od promena u upravama velikih firmi u Sjedinjenim Državama:

Majkl K. Beržerak (Michael C. Bergerac), rukovodilac sa visokim stručnim obrazovanjem i orijentacijom na velike sisteme, nasledio je Čarlsa Revsona (Charles Revson), veoma aktivnog, harizmatičnog i u ponašanju često iracionalnog osnivača kompanije *Revlon Inc.*, na mestu predsednika ovog značajnog proizvođača kozmetičkih proizvoda. Posle smrti svog izuzetnog osnivača kompanija nije zapala u krizu. Naprotiv, pod vodstvom Beržeraka nastavila je da napreduje kako u pogledu prodaje tako i profita.

Roj Eš (Roy Ash), nekadašnji čudotvorac u kompanijama *Ford Motor Company* i *Litton Industries*, odabran je da udahne novu snagu kompaniji *Addressograph-Multigraph* koja je bila u krizi, ali ipak solventna. Nakon tri godine upravni odbor je otpustio Eša i kompanija je morala da pristupi stečajnom postupku.

Lija Ajakoku (Lee Iacocca), ranijeg predsednika kompanije *Ford Motor Company*, *Ford* je otpustio, a kompanija *Chrysler Corporation* ga je odmah angažovala da je spase od propasti koja joj je pretila. Zahvaljujući ličnoj energiji i ubedljivosti Ajakoka je zadobio podršku distributera, finansijskih krugova, radnika kompanije i savezne vlade. *Chrysler* je ubrzo postao jedini američki proizvođač automobila koji se mogao pohvaliti povećanom prodajom.

Kompanija RCA je promenila tri predsednika u skoro isto toliko godina a da nije došlo gotovo ni do kakvog poboljšanja u njenom poslovanju. U pokušajima da se vrati na put uspešnog poslovanja RCA je angažovala bivšeg profesora na koledžu i konsultanta za menadžment Torntona Bredšoa (Thornton Bradshaw) koji je do tada radio za naftnu kompaniju ARCO. Zahvaljujući njegovom stručnom i nadahnutom poslovnom pristupu ARCO je postala vodeća kompanija u svom domenu i RCA se nadala da će Bredšo svojom magičnom sposobnošću upravljanja i od nje učiniti nešto slično.

Glomazna britanska brodska kompanija *Cunard Line* dovela je tridesetogodišnjeg diplomiranog stručnjaka za generalnog direktora da bi u upravljanje kompanijom udahnula nov život. U roku od četiri godine Ralf Bana (Ralph Bahna), koji je najveći deo svog iskustva stekao u avio kompaniji TWA, jako je poboljšao reputaciju firme, njen udeo na tržištu i profit, a istovremeno je uspeo da zadrži u eksploataciji najveći luksuzni putnički brod na svetu *Queen Elisabeth 2*.

Lista ovakvih primera je beskrajna, kako u malim tako i u velikim kompanijama. Iz njih proizilaze značajna pitanja: zašto je jedan rukovodilac uspešan tamo gde drugi propada? Zašto toliko mnogo očigledno kvalifikovanih pojedinaca ne postiže zadovoljavajuće rezultate u novim poslovnim situacijama?

Stručnjaci smatraju da se odgovori nalaze ne toliko u intelektualnim i stručnim sposobnostima pojedinca koliko u sposobnosti upravljanja koju on ili ona poseduje.

Vode kroz istoriju

Za vreme Građanskog rata, general Džo Huker (Joe Hooker) komandovao je vojskom Unije u bici kod Čanselorsvila (Chancellorsville) 1863. g. Trebalo je da on bude jedan od velikih američkih vojskovođa. Sam Huker je bio siguran da on to jeste, njegovi vojnici su tako mislili, a i predsednik SAD, Abraham Linkoln (Abraham Lincoln) bio je u to ubeđen. Ali protivnički general, Robert I. Li (Robert E. Lee), stavio je Hukera kod Čanse-

lorsvila u položaj da mora pokazati šta zna i pokazalo se da on nije bio dorastao tom zadatku. U pogledu stručnog znanja i obrazovanja Huker je bio odličan general. Ali kad se našao na odlučujućem ispitu u bici došli su do izražaja značajni nedostaci njegovog karaktera, zbog čega su njegove trupe pretrpele velike gubitke.

Britanski feldmaršal vikont Bernar Lo Montgomeri (Bernard Law Montgomery), heroj sa El Alamejna u Drugom svetskom ratu, dobar je primer dihotomije koja je često prisutna kod energičnih vođa. Postojala su dva Montgomerija, reči su Drua Midltona (Drew Middleton), dopisnika Njujork Tajmsa za vojna pitanja. Jedan koji je bio inovator, visoko profesionalni vojnik koji je unosio izmene u taktiku, obuku i planiranje operacija britanske vojske i vodio je kroz seriju pobeda kakva se ne pamti od vremena Velingtona (Wellington). I drugi, tašt, egocentričan, neprijatan čovek čija odanost prijateljima i porodici nikada nije bila izvesna.

Adolf Hitler, uprkos reputaciji moćnog lidera, posmatran iz sadašnje perspektive bio je više tiranin nego vođa. Stoga njegov primer nema puno dodirnih tačaka sa rukovodiocima u poslovnom svetu.

Razlika u pristupu u pogledu liderstva koja je postojala kod Čang Kaj Seka i Mao Ce Tunga je, međutim, poučnija. Čangov poziv narodnim masama zasnivao se na nacionalizmu i opasnosti od japanske invazije. Mao je, naprotiv, u svom obraćanju masama na prvo mesto stavljao temeljne potrebe kineskog naroda za slobodom i sadržajnijim životom. Da ironija bude veća, upravo je Mao na kraju ugušio najveći deo tih sloboda koje je ostvario za svoje sledbenike.

Vinston Čerčil (Winston Churchill) je na izvanredan način odgovorio potrebama Britanije u situaciji koja je bila na ivici očajja da bi u doba mira pretrpeo neuspeh i morao da ustupi mesto svom nasledniku, čoveku osrednjih sposobnosti, čija je partija, što je veoma značajno, pokazala više sluha za potrebe Britanaca nakon završetka rata.

Mahatma Gandi je primer mnogo šire vrste liderstva od od sada pomenutih. Ono je poteklo od buntovnih i antikolonijalističkih osećanja njegovih sledbenika i njihove želje za nezavisnošću, i dostiglo je vrhunac u još jačem pozivu na očuvanje dostojanstva i samosvojtva Indusa.

Većina velikih vođa u ljudskoj istoriji, ako ne i svi, istakli su se u doba jakih sukoba. Zato su mnogi od onih koji su ostali u lepom sećanju bili vojskovođe.

Bilo je, međutim, puno drugih vođa čiji je uticaj imao manje sjaja, ali je mnogo jače izražavao osnovne psihološke potrebe njihovih sledbenika. Proučavanje velikih bitki i velikih ratova, trijumfa, poraza i istorijskih prekretnica ukazuje na značajnu ulogu onih koji su bili odabrani da budu vođe. Bez preterivanja se može reći da je liderstvo u poslovanju *Conditio Sine Qua Non*.

Teorija liderstva

Zbog svog izuzetnog značaja liderstvo je postalo predmet intenzivnog i detaljnog proučavanja, naročito poslednjih godina. Nažalost, zaključci tih istraživanja su nepovezani, često kontradiktorni i nisu uvek poučni.

Neki od tih zaključaka, međutim, zaslužuju pažnju poslovnih rukovodilaca.

Neuhvatljive osobine vođa

Većina ljudi pripisuje svojim vođama poželjne osobine kao što su hrabrost, integritet i saosećajnost, istovremeno odbijajući da prihvati ili minimizirajući postojanje nepopularnih osobina kao što su pohlepa, surovost, i sebičnost. Uspešne vođe imaju i poželjne i nepoželjne osobine, a njihova optimalna srazmera predstavlja nepoznanicu. Prema tome, pokušaji da se dobre vođe identifikuju na osnovu osobina koje im drugi pripisuju obično su neuspešni. Očigledno je da se oni mogu prepoznati samo po svom radu. Prozaično rečeno, rezultati koje vođe ostvaruju opravdavaju sredstva.

Privlačni ciljevi i realni programi

Uspešne vođe nisu samo ciljno orijentisani; oni takođe imaju program za ostvarivanje svojih ciljeva. U stanju su da osele koji su ciljevi značajni onima koji su im potčinjeni i da im onda ukažu na koji način će efikasno

ostvariti zajedničke ciljeve. U takvim okolnostima vođa postaje oličenje zajedničkog cilja. On ili ona, na primer, ima viziju šta firmi znači da ostvari planirani udeo na tržištu i raspolaže sposobnošću da napravi usaglašeni plan za njegovo ostvarenje.

Red i organizacija

Vođe imaju dar za unošenje reda u haotične situacije. Sagledavaju odnose među ljudima i mere koje će biti efikasne i u stanju su da nametanjem ili ubeđivanjem uspostavljaju i održavaju odnose koji im odgovaraju. Direktor jednog proizvodnog postrojenja, na primer, ulazi u svoj pogon i nailazi na nered, radnici ne rade i zbunjeni su zbog neočekivanog kvara mašina. On će za kratko vreme svima dati nova zaduženja tako da će ponovo učestvovati u produktivnom radu.

Sposobnost ubeđivanja

Vođa koji je u potpunosti zavisn od autoriteta radnog mesta ili statusa više vrši prisilu nego što upravlja. Istinsko liderstvo u upravljanju zasniva se na sposobnosti ubeđivanja; otuda današnja potražnja za menadžerima koji su u stanju da efikasno komuniciraju. Ubedljivo komuniciranje, zauzvrat, zavisi od razumevanja ljudskih interesa i motiva.

Liderstvo takođe zahteva da vođa sagleda vezu između (1) želja radnika i (2) smera aktivnosti za koji oseća da je najpodesniji kako za pojedinca tako i za firmu. Vođe koje poseduju sposobnost ubeđivanja u stanju su da svojim potčinjenima ubedljivo prikažu odnos između uzroka (šta je u najvećem interesu za potčinjenog da uradi) i posledice (kakav krajnji rezultat ili nagrada može prosteći ukoliko se naređenje ili uputstvo izvrši na pravi način).

Naglasak na ljudskim odnosima

Sposobne vođe imaju osećaj za uzajamni odnos ljudi i njihovog okruženja. Oni uspevaju naći način da razlike među pojedincima svedu na minimum i da njihovu ener-

giju usmere na ostvarivanje zajedničkih ciljeva. To je društveni proces, bez obzira gde se odvija kroz aktivnosti društvene zajednice ili u poslovnim organizacijama. Zbog toga se češće dešava da je radna ekipa ta koja direktoru dodeljuje ulogu vođe očekujući da će je on ili ona moći bolje nego iko drugi organizovati i stimulisati za ostvarivanje ciljeva.

Ukoliko zaposleni veruju da šef zaista zna šta je najbolje za kompaniju i za njih, okrenuće se njemu da im daje uputstva i da ih vodi. Ne samo da će prihvatiti autoritet koji ide uz rukovodeći položaj i status, već će instinktivno očekivati da im taj čovek bude vođa.

Očekivanje odgovarajuće nagrade

Teorija liderstva od koje se najviše može naučiti verovatno je ona koja sadrži recipročni odnos i razmenu između vođe i njemu potčinjenog. U stvari, da bi oni koji su mu potčinjeni počeli da prihvataju naredbe i uputstva vođe, potrebno je da budu ispunjena tri uslova:

Ono što se zahteva od potčinjenih da urade mora na pozitivan način biti u vezi sa nekom vrstom nagrade za uspešno izvršen zadatak. Potčinjeni žele unapred da znaju šta mogu očekivati ako izvrše određeni nalog ili prihvate neki posebni radni zadatak. Vođa mora biti spreman da uzvрати na odgovarajući način (čak i ako se nagrada sastoji samo u odustajanju od kažnjavanja). Drugim rečima, potčinjeni pita (makar samo u obliku nagoveštaja): Kakvu korist ja imam od toga? , a pretpostavljeni odgovara (takode makar samo nagoveštajem): Potapšaćemo te po ramenu ili ćeš dobiti unapređenje, produžetak radnog odnosa ili nešto drugo i kad god budem od tebe tražio da uradiš nešto i ti to uradiš kako treba, ishod će biti isti.

Uverenje da će uloženi trud zaista dovesti do uspešnog izvršenja zadatka. Potčinjeni žele da znaju da li će biti u stanju da povereni zadatak ili posao uspešno izvrše. Oni se mogu upitati: Da li sam zaista sposoban da to uradim onako kako ti želiš da bude urađeno? Da tvoji ciljevi nisu postavljeni suviše visoko, tako da ih ne mogu ostvariti bez obzira koliko se trudio? Na to vođa odgo-

vara: Reći ću ti još jednom tačno šta želim da uradiš da bismo to potpuno razjasnili. Osim toga, dobro sam procenio šta od tebe tražim da uradiš, kao i tvoje znanje i sposobnost, te sam siguran da taj posao možeš uspešno obaviti ako se potruđiš. Štaviše, biću tu da ti dajem savete ili pružim pomoć ako zapadneš u teškoće.

Nagrada (ili odustajanje od kažnjavanja) koja odgovara uloženom trudu da se zadatak uspešno izvrši. Potčinjeni u suštini pita sledeće: Da li je nagrada za mene dovoljno privlačna da bih uradio to što moram uraditi da bih je dobio? Vođa na to odgovara: Ona je u skladu sa onim što i drugi primaju za sličan posao. A koliko ja ocenjujem šta je za tebe značajno (novac, sigurnost, napredovanje, poštovanje, status, zadovoljstvo, slobodno vreme), pravedno je odmerena prema obavljenom poslu.

Teorija liderstva zasnovana na očekivanjima ili razmeni zavisi od: sigurnosti potčinjenih (1) da će za uloženi rad biti nagrađeni, (2) da su sposobni da izvrše ono što se od njih traži, i (3) da nagrada u dovoljnoj meri odgovara onome što je za njih najvažnije.

Jedinstveno ponašanje i uloga

Liderstvo iznad svega zahteva jedinstvene i svrshodne postupke i ostvarivanje jedinstvene i značajne uloge. To objašnjava jedan čudan paradoks: liderstvo retko proističe jedino iz moći; umesto toga ono teži stvaranju sopstvene moći.

Tu moć pojedinac stiče tako što radi prave stvari (organizuje rad na pravi način, daje jasna uputstva i prilagođava ih onima kojima su namenjena, konstruktivno kritikuje, pokazuje interesovanje za socijalni položaj zaposlenih i tome slično). Moć stiče i menadžer koji shvata šta potčinjeni i saradnici od njega ili nje očekuju i tako se i ponaša. Takva njegova uloga proističe iz onog što potčinjeni žele da menadžer učini za njih. Što je uloga menadžera neophodnija za ostvarivanje ciljeva potčinjenih, to je verovatnije da će oni prihvatiti i energično slediti njega kao vođu.

Vršenje ovakve jedinstvene uloge je složeno i naporan. Direktorica marketinga, na primer, može smatrati da će prodajnom osoblju najviše pomoći ako zajedno sa njima obilazi najznačajnije klijente. Prodajno osoblje, međutim, može smatrati da je direktorica marketinga mnogo bolji vođa ne na terenu, već u kancelariji, gde svoju energiju usredsređuje na to da im obezbeđuje potrebnu podršku i uputstva.

Liderstvo u poslovnim firmama

Aktivnosti vođe nisu ograničene samo na poslovnu organizaciju već uključuju i tržište.

Uloga vođe u poslovnim organizacijama dolazi do izražaja u dvema osnovnim oblastima: (1) u pojedinačnim odnosima rukovodioca i potčinjenog i (2) u grupnim odnosima između direktora i njegovih neposrednih pomoćnika i zaposlenih radnika. Uloga vođe u poslovnim organizacijama je takođe prisutna u odnosima direktora sa klijentima i dobavljačima firme, kako pojedinačno tako i u grupacijama.

Za direktora, međutim, uloga vođe prisutna je na još jednom polju. On ili ona mora odrediti i elemente poslovne politike za proizvode ili usluge firme (kao što su cene, razvoj i distribucija) kao i za samu firmu. Upravo ovaj jedinstveni zahtev *da direktor uspostavi kombinaciju efikasnog međusobnog uticaja i preduzetničke inicijative* čini ulogu vođe u firmama tako teškom i zahtevnom.

Osim toga, radnik i proizvod se ne mogu razdvajati. Radnici su motivisani da pruže sve od sebe ako mogu sagledati svoje mesto u kontekstu proizvoda i uspeha firme. Prodavci, na primer, neće dugo sa oduševljenjem prodavati proizvod koji nije znalački odabran i čija cena nije znalački određena.

S druge strane, ni najbolji proizvodi neće imati uspeha ukoliko zaduženi direktor nije u stanju da ubedi prodajno osoblje kako su oni traženi na tržištu i kako se mogu dobro prodati. Prema tome, liderstvo je mač sa dve oštrice. Menadžer mora neprestano utirati put kom-

paniji i njenim proizvodima i istovremeno mora osoblju kompanije ugraditi veru u ispravnost tog smera poslovne politike. Kao što je Ardžej Miler (Arjay Miller), bivši predsednik firme *Burroughs Corporation* i dekan Poslovne škole na univerzitetu *Stanford* rekao, dve osnovne karakteristike uspešnog vođe su (1) sposobnost da sagleda šta je potrebno uraditi i (2) sposobnost da utiče na druge da to uspešno urade.

Zadaci liderstva na direktorskom nivou

U osnovi, liderstvu na direktorskom nivou je sa svakim drugim liderstvom zajedničko sledeće: ono zahteva sposobnost da se utiče na postupke drugih. Taj uticaj mora uključivati i sposobnost da se privuku i zadrže saradnici koji mogu efikasno ostvarivati ciljeve firme.

Takav uticaj u početku proizlazi iz moći koju direktoru obezbeđuje položaj u organizacionoj strukturi firme. Ali, dugoročno gledano, uticaj direktora zavisi od njegove sposobnosti da argumentima i snagom svoje ličnosti ubeđuje druge i da ostvarenim rezultatima pokaže da su globalni ciljevi (i programi za njihovo ostvarivanje) u skladu sa interesima i mogućnostima svih potčinjenih i svih saradnika.

Osim toga, liderstvo na direktorskom nivou zahteva (1) sposobnost predviđanja, inteligenciju i moć rasuđivanja koji se iskazuju kroz kreativnost i inovacije u operativnim poslovima finansija, formiranja proizvoda, proizvodnog procesa i razvoja tržišta, i (2) unutarnju snagu koja je neophodna za osmišljavanje i realizaciju složenih operativnih, organizacionih i kontrolnih šema.

Najzad, liderstvo na direktorskom nivou karakteriše sposobnost da se ljudski i preduzetnički aspekti čvrsto spoje u jednu celinu.

Kad se liderstvo na direktorskom nivou definiše na ovaj način, može se sa optimizmom pristupiti njegovom daljem usavršavanju. Ovakva definicija pretpostavlja da se sposobnost liderstva može steći i unapređivati. Liderstvo koje zavisi od stava šta uraditi i kako to uraditi je nešto što direktori mogu naučiti.

Test br. 1

1. Da li osnovu vaše poslovne orijentacije čine ciljevi ili rezultati?
2. Da li rešavanju problema pristupate improvizovano ili imate dobro smišljen plan?
3. Da li po navici zavodite red u haotičnim situacijama?
4. Da li ste u stanju ubediti ljude da prihvate vaše stavove i ubeđenja?
5. Da li pratite kako određeni oblici organizacije rada utiču na odnose među zaposlenima?
6. Da li ste dosledni u pružanju mogućnosti drugima da dobiju odgovarajuću nagradu za trud koji ulažu radeći za vas?
7. Da li ljude koji rade za vas ili sa vama usmeravate u njihovom radu tako da postižu dobre rezultate?
8. Da li vaše poimanje odgovornosti prevazilazi uže okvire vašeg posla i zalazi u šire okruženje u kome se odvija delatnost vaše firme ili organizacije?
9. Da li ste u stanju da ocenite situaciju i sagledate šta treba uraditi da bi stvari krenule ka uspešom ishodu?
10. Da li posedujete jako izraženu želju da utičete na rad drugih i da ga usmeravate ka ostvarivanju obostrano korisnih rezultata?

OSOBI NE SPOSOBNI H VOĐA

2

Poželjna svojstva uspešnih vođa

Intervjuima sa direktorima i zaposlenima došlo se do sledećih poželjnih svojstava vođa.

Energija

Ako ste energičan vođa, onda ste *aktivni*, stalno u pokretu, ostajete dugo na poslu. Nolan Bushnell (Nolan Bushnell), osnivač kompanije *Atari* za kompjuterske igre, to sasvim jednostavno sažima rečima: Ključna stvar je da ustanete sa stolice i radite. Ne sutra. Ne sledeće nedelje. Danas.

Ako ste energičan vođa, vi ste istovremeno i *uporni* i *agresivni*. Sami uočavate probleme, ne čekajući da oni skrenu pažnju na sebe. Ne plašite se da druge upoznate sa svojim idejama. Koristite svoju energiju da biste istrajali tamo gde bi se drugi pokolebali ili bi promenili svoje mišljenje.

Harolda Farba (Harold Farb), po broju stanova drugog vlasnika i preduzimača u SAD, njegovi saradnici, na primer, opisuju kao nepopustljivog u ostvarivanju svojih ciljeva. Iako ima povremenih izuzetaka, takva energija je direktno u vezi sa *dobrim zdravljem* koje je rezultat zdrave ishrane i izbegavanja rasipanja snage.

Još jedan primer vođe sa bezgraničnom energijom je Robert O. Anderson (Robert O. Anderson), generalni direktor naftne kompanije ARCO. On je agresivan u ostvarivanju svojih ciljeva, ali i elastičan, voljan da promeni strategiju ako uvidi da je krenuo pogrešnim putem. Pre više godina, Andersonovu malu naftnu kompaniju iz

Teksasa kupila je kompanija *Atlantic Refining Company* iz Filadelfije. Sticajem niza nepredviđenih okolnosti, Anderson, nadmeni bivši špekulant, postao je predsednik. Ozbiljni, konzervativno nastrojani direktori kompanije *Atlantic* bili su užasnuti kad je on uklonio tadašnjeg predsedavajućeg kompanije zajedno sa više njegovih bliskih prijatelja. Oni koji su ostali mislili su da je Anderson najgore što se ikada dogodilo kompaniji. Uskoro su, međutim, otkrili da je on bio izvanredno sposoban vođa. Može upravljati bilo čime, izjavio je jedan od njegovih novih pristalica. Anderson ima fantastičan instinkt da otkrije šta treba menjati i da to promeni bez oklevanja.

Nizom pripajanja, preuzimanja drugih firmi i istraživačkih poduhvata Anderson je najzad stvorio gigantsku firmu *Atlantic Richfield Corporation*, koja je kasnije postala poznata pod imenom ARCO. Preselio je direkciju kompanije najpre u Njujork, da bi bio blizu svetskog finansijskog centra, a zatim u Kaliforniju, jer je shvatio da će se tu dešavati glavne stvari u oblasti energije. Usput se stalno oslobađao direktora koji nisu imali onaj stepen odanosti poslu koji je on zahtevao i sam posedovao. Pod Andersonovim vođstvom kompanija je stalno bila u usponu i uspešno poslovala, uprkos jednom primeru loše sreće ili lošeg prosuđivanja koji ide Andersonu na dušu. Stručnjaci sa strane komentarišu Andersonov stil upravljanja: U stanju je da promeni taktiku kad god je to potrebno, često kad je posao u punom zamahu. Ne okleva da potpuno preokrene svoje odluke ako se pokaže da su bile pogrešne. I nema sumnje da je spreman da puno uloži kako bi odgovorio svojim obavezama.

Energija i ubedenje da je ono što rade ispravno su osobine koje vode poput Andersona izbacuju u prvi plan. Njihova unutarnja pokretačka snaga omogućuje im da prelaze preko i oko prepreka, ljudskih i drugih, povremeno menjajući pravac, ali uvek omogućavajući svojoj firmi da napreduje.

Dobre vođe znaju i kako da održavaju svoju energiju, da je sačuvaju, na primer, za ključne pregovore sa klijentima ili dobavljačima. Mnogi od njih su razvili sposobnost da se opuste istog momenta kad spoljni pritisak

prestane. Navikli su da odspavaju nakratko, da stoje kraj prozora zagledani u daleki horizont i da se pripremaju za sabiranje svojih misli tako što će se najpre isključiti iz sadašnjosti nekom vrstom meditacije.

Istrajnost

Ova odlika je u direktnoj vezi sa energetske kapacitetom svakog pojedinca. Veliki veslački trener Ten Ajk (Ten Eyk) sa *Pensilvanija* univerziteta govorio je svojim veslačima da pobeđuju oni članovi posade koji su u stanju da održe ritam samo za jedan zaveslaj više od protivnika. To isto važi i za mnoge poslovne situacije koje traže upornost i istrajnost. Onaj ko je u stanju da ponudi samo jedan ubedljiv argument više često pobeđuje u pregovorima ili uspeva u prodaji.

Obrazovanje i stipendije

Analize pokazuju da sve više poslovnih vođa ima visoko stručno obrazovanje. Oni stiču znanje iz svih raspoloživih izvora. Čitaju veoma mnogo. Slušaju. Posmatraju. Ne propuštaju nijednu mogućnost da svoj fond informacija obogate novima koje su u vezi sa njihovom profesijom i spremni su da to znanje koriste da bi stekli prednost u teškim situacijama. Čovek koji poseduje *znanje* deluje privlačno za druge. Od osobe koja poseduje znanje zaposleni saradnici očekuju uputstva i usmeravanje u poslu.

Formalno obrazovanje svakako doprinosi uspešnom liderstvu, ali ne predstavlja njegov neophodan sastavni deo.

Uzmimo, na primer, šezdesetosmogodišnjeg Alfreda Rouča (Alfred Roach), osnivača i predsednika kompanije TII Industries. Njegova firma uspešno konkuriše kompaniji *Western Electric Company* u isporukama nacionalnim telefonskim kompanijama. TII posluje tako dobro da je 1983. g. njen bilans pokazivao četiri miliona dolara gotovine. Rouč, čije obrazovanje nije uključivalo koledž, ipak je zakoračio u visokotehničku sredinu elektronskih aparata i održao se u njoj tako što je angažovao

inženjere iz drugih kompanija kao spoljne saradnike da za njega obavljaju složene poslove. On kaže: U toku prvih par godina nakon osnivanja TII nije izgledalo da ćemo išta postići. Bilo je trenutaka kad sam se pitao da li ćemo preživeti naredna dva meseca. Jedva smo uspevali da zaradimo za plate ili da lansiramo neki novi proizvod.

Rouč smatra da tajna liderstva u poslu leži u istrajnom i marljivom radu onda kad situacija izgleda beznačajna. Na zidu u njegovoj kancelariji stoji moto: Ništa na svetu ne može zameniti istrajnost. Svet je pun obrazovanih ljudi koji su odustali.

Inteligencija

Većina stručnjaka dovode inteligenciju u vezu sa efikasnim liderstvom. Dometi u obrazovanju ponekad predstavljaju dokaz inteligencije, ali to predstavljaju i ostvarenja u poslu. Inteligentan vođa zapaža šta se događa oko njega i u stanju je da brzo usvaja informacije. Inteligencija je takođe u vezi sa *verbalnim sposobnostima*. Pažnju ljudi privlače oni koji su u stanju da jasno i koncizno predstavljaju neki problem ili situaciju.

Zdravo rasuđivanje

Zdrav razum ili dobro rasuđivanje predstavljaju još jedan znak inteligencije. Zaposleni će se pitati o svom šefu: Da li to što on govori ima smisla? Da li je razumno? Može li se imati poverenja u njegove odluke? Da li je češće u pravu nego što nije?

Izgled

Fizički izgled, atletske sposobnosti i sportska slava nekim pojedincima daju prednost u konkurenciji za ulogu vođe. Obri Alen (Aubrey Allen) je, na primer, bio košarkaška zvezda u gimnaziji i koledžu. Nikad, međutim, nije uspeo da zaigra u američkim profesionalnim ligama. Umesto toga je pet godina igrao u poluprofesionalnim ligama u Evropi. Najzad je završio kao vlasnik ma-

log kafea u Francuskoj. To je bila Alenova velika prilika. On kaže: Znao sam da ne mogu celog života igrati košarku. Tako sam nakon pet godina odlučio da započnem neki posao.

On se slaže da su mu dobar pregled i visina koji su ga krasili kao košarkaša poslužili kao odskočna daska za novu karijeru. Biti sportska figura u Evropi puno znači za uspeh u poslu, kaže. Prema meni su se ophodili kao da sam slavna ličnost. To mu je pomoglo da započne svoj privatni posao. Kad je saznao da se *McDonald's*, lanac restorana brze hrane, sprema da se pojavi u Francuskoj, Alen je poslao svoju molbu za prijem u lanac.

U *McDonald s*-u su bili impresionirani Alenovim poletom i konkurentskim duhom. I odabrali su ga za prvog francuskog menadžera među stotinama drugih kandidata. Alen priznaje da je napravio puno grešaka pokušavajući da približi američku hranu Francuzima koji su vekovima uživali blagodeti jedne od najboljih kuhinja na svetu. Francuska je tvrd orah, kaže on, ali mi smo bili pioniri i ta uloga nam odgovara. To je izazov kome možemo odgovoriti. Rezultat toga je, kaže Alen, da će deca u Francuskoj odrastati uz *McDonald s* kao što je to bio slučaj sa nama.

Ličnost

Za razne ljude ova reč ima različito značenje. Uopšteno gledano, međutim, ona podrazumeva one osobine koje jednu osobu čine privlačnom za druge ljude. Takve osobe poseduju ono što psiholozi nazivaju *nadmoć* ili čak *gospodarenje* nad drugima. Ljudi osećaju da ih te osobe privlače a da često nisu svesni zbog čega. Možda zato što su one sposobne da u teškim situacijama uzmu stvari u svoje ruke. Ili možda zato što poseduju izrazitu nadmoć u sposobnosti opštenja. U stanju su naći način da se dobro slažu sa puno različitih ljudi u teškim situacijama svih vrsta. Ili zato što znaju kada i kako da ublaže napetost koju izazivaju sukobljeni pojedinci. Umeju da pronađu zajedničku osnovu za kompromis, ne samo za sebe, već i za druge. A iznad svega, u stanju su da osećaju i pokažu razumevanje za ono što drugi osećaju.

Samopouzdanje

Direktori vode računa da prave razliku između iskazivanja ega, isticanja hrabrosti i opravdanog samopouzdanja. Dž. K. Enju (J. C. Enew), osnivač kompanije *Outdoor Venture of Stearns* iz Kentakija koja prodaje šatore i vreće za spavanje u vrednosti od šesnaest miliona dolara godišnje, iskazuje, na primer, svoje samopouzdanje kad kaže: U početku mislite samo na to kako ćete uspeti, ne šta ćete raditi ako ne uspete.

Ken Livi (Ken Levy) je osnovao firmu koja je postala jedan od najznačajnijih proizvođača uređaja za testiranje fotomaski u proizvodnji poluprovodnika. Da bi osnovao sopstvenu firmu, Livi je napustio dobro plaćen posao direktora u firmi *Computervision*. Govoreći o riziku kome se izložio, on kaže: Znao sam da ću, ako ne budem uspeo, još uvek ja biti tu da počnem ispočetka. Suviše mnogo ljudi ne želi da se izlaže riziku psihološkog poniženja do koga dovodi neuspeh. Većina ne želi ni da pokuša, zbog usađenog straha od neuspeha.

Oni koji žele da postanu vođe trebalo bi da budu obazrivi i ne prihvataju za gotovo priče o tome kao su aktuelne vođe i direktori opsednuti strahom da će napraviti grešku, da će postati predmet podsmeha, da će ih zameniti sposobniji i stručniji ljudi koji su im sada potčinjeni. Oni koji pronose takve priče ne shvataju prirodu ljudi na položaju direktora i vođe. Pre svega, ljudi koji se plaše izbegavaju tu vrstu odgovornosti. Džejms M. Dženks (James M. Jenks), predsednik i generalni direktor instituta *Alexander Hamilton Inc.*, jednog od najstarijih obrazovnih centara za menadžment u SAD, na tu temu kaže: Pomisao da se direktori tresu od straha je smešna. Pre svega, ljudi koji planiraju, organizuju, kontrolišu i upravljaju odavno su prevazišli strah da će ispasti smešni pred drugima. Ja smatram da oni koji nisu prevazišli osećaj snebanja nisu pravi direktori. Niti su vođe.

Istinsko samopouzdanje je ubeđenje zasnovano na znanju, gledanju u budućnost i dokazanom uspešnom radu da su sopstveni pogledi, ciljevi i programi oni pravci koji vode rešavanju aktuelnih problema. Samopouzdanje se stiče postepeno, sve dok vođa ne izgradi

solidne temelje na kojima će realizovati neki program ili poduhvat.

Oni koji žele da postanu menadžeri mogu sticati samopouzdanje tako što će najpre sebi postavljati i ostvarivati skromne kratkoročne ciljeve. Uporedo sa povećanjem broja i opsega svojih dostignuća mogu sebi postavljati sve značajnije ciljeve.

Kreativnost i inicijativa

Liderstvo bukvalno znači ići ispred drugih i zato u velikoj meri zavisi od *inicijative* direktora njegove sposobnosti da se oslobodi zavisnosti od grupe i od njegove ili njene *kreativnosti* sposobnosti da jasno sagleda nove pravce.

Patrik Lils (Patrick Liles), generalni direktor investicione firme *Charles River Partnership* iz Bostona, smatra da postoji prilika u svakom vremenskom ciklusu kad je pravi trenutak da se samostalno krene nekim drugim pravcem. Velika bogatstva zgrću oni koji imaju hrabrost da promene pravac u trenucima dok mase i dalje slede tržište dobro utabanim stazama.

Primer utiranja novih staza ima puno. Da pomene samo nekoliko koji su čitave industrijske grane usmerile novim pravcima. Firma *Birdseye* je odlučila da proizvodi zamrznutu umesto konzervirane hrane; hemijske olovke su zamenile nalivpera; *Xerox* je napustio zastarele metode kopiranja; *Polaroid* je otpočeo proizvodnju kamera koje odmah daju gotove slike; IBM je konstruisao štampač za pisaću mašinu u obliku kugle koja se okreće (koja je samo nekoliko godina kasnije dobila konkurenta u štampaču *daisy wheel*). Za svaku od ovih inovacija bio je potreban ne samo pronalazački genije, već i nepokolebljiva podrška vođe prožetog pionirskim duhom.

Određiti novi pravac je sasvim nešto drugo nego jednostavno odabrati jedan od postojećih i slediti ga. Najbolje ideje za poslovne i proizvodne strategije ne moraju uvek dolaziti od rukovodioca na vrhu. Njemu je mnogo važnije da razvija i održava stvaralački duh otvoren za nove mogućnosti.

Direktor se može pouzdati u osoblje, dobavljače i ostale da će predlagati nove ideje koje će on razmatrati i među njima vršiti izbor. Dobrih ideja ima puno, upozorava Vilijam Stivens (William Stevens), osnivač firme *Triad Systems*, veoma uspješne u poslovanju s kompjuterima, ali potrebno je znati kako te ideje ostvariti. Vodina kreativnost na najbolji način dolazi do izražaja u odabiranju najboljih novih ideja i u nastojanjima da se one realizuju. Preterana briga za usaglašenost stavova i kontrolu, bez obzira koliko su oni značajni za sigurnost poslovanja, ne ide najbolje uz ulogu vođe.

Objektivnost i uravnoteženost

Kao vođa u oblasti poslovanja morate više od ostalih vođa obuzdavati svoje urođeno samopouzdanje. Odgovornost direktora u poslovnim firmama obično traje duži vremenski period.

Stoga morate naučiti da plovite po olujnom kao i po lepom vremenu. Morate se čuvati preterano visokog mišljenja o samom sebi koje se često javlja u periodima stalnih uspeha. U suprotnom, umanjujete svoju moć objektivnog rasuđivanja. Džordž Kvist (George Quist), iz banke *Hambrecht and Quist* iz San Franciska koja se bavi investicijama, kaže da je vođama u poslovnim firmama pre svega potrebno intelektualno poštenje iskrena objektivnost. Hoću reći spremnost da se do kraja suočite sa činjenicama onda kad niste u pravu.

Uz takvu objektivnost potrebna vam je još i emocionalna uravnoteženost. Mali će broj potčinjenih pokazivati poštovanje prema vama kao direktoru ako se jednog trenutka smejete i veseli ste, a sledećeg ste ljuti ili potišteni. Da biste postali uspešan direktor morate naučiti da kontrolišete sve emocionalne promene i od svojih potčinjenih sakrijete sva veća razočaranja. Zaposleni će se takmičiti da usvoje kako optimizam, tako i pesimizam svog vođe. Kad stvari stoje loše, vama su, kao vođi, potrebni oduševljena podrška i pomoć vaših potčinjenih.

Oduševljenje i optimizam

Niko ne može reći u kakvoj su vezi ove odlike sa ulogom vođe u poslovnim firmama, ali zaposleni uvek koriste te izraze kad opisuju svoje šefove. Dejl Karnegi (Dale Carnegie), nadahnuti pisac, smatrao je da su oduševljenje i optimizam prelazni. To naročito vredi za liderstvo u poslovnim firmama. Raspoloženje i ponašanje direktora su ogledalo u kome se njegov ili njeni potčinjeni neprestano ogledaju.

Oduševljenje i optimizam su spoljni izrazi samopouzdanja. Oni, naravno, moraju biti iskreni. Zaposleni odmah otkrivaju lažne note i brzo gube veru u veštačke izlive optimizma. Mada direktorima nije lako da svaki dan nađu razlog da budu veseli, to je, ipak, jedna od onih odlika koje doprinose njihovoj efikasnosti u ulozi vođa.

Sticanje odlika vođe

U kom uzrastu odlike vođe postaju vidljive? Jasno se mogu uočiti između šestog i desetog razreda, kaže Danijel Jankelović (Daniel Yankelovich), vodeći istraživač američkog stila života. Ovaj svoj zaključak on zasniva na radu Kristofera Dženksa (Christopher Jencks) i jedanaest svojih kolega iz Istraživačkog centra univerziteta u Harvardu koji se bavi istraživanjima politike obrazovanja. Ono što je najvažnije, piše Jankelović u časopisu *Savremena psihologija*, to je da ako ispoljite odlike vođe u periodu između šestog i desetog razreda, ta lična nadarenost koju posedujete je za vas vrednija od spoznajnih sposobnosti. To naročito važi ako ste završili koledž, kaže on. Interesantno je da, prema Jankeloviću, sama inteligencija, izgleda, nije dovoljna da se napreduje ukoliko nije u kombinaciji sa obrazovanjem iz koledža i sposobnošću da se postane vođa.

Pokretačke snage liderstva

Pet snažnih sila utiču na želju ljudi i žena da postanu vođe. Kod različitih ljudi uticaj tih sila je različit, ali jedna ili više njih stoje iza većine uspešnih vođa u poslovnim firmama.

Zelja za ostvarivanjem

Proučavanja pokazuju da želja za ostvarivanjem predstavlja naj snažniju motivaciju za direktore u poslovnim firmama. Među najuspešnijim studijama te vrste su one čiji je autor Dejvid Mek Kliland (David McClelland), profesor na Harvardskom univerzitetu, koji je svoje zaključke primenjivao u praksi širom sveta. Ovi testovi pokazuju da većina direktora iskazuje stvaralačke sposobnosti u mladim danima. Oni se pokazuju kao uspešni i u školi i u sportu. Postaju vođe studentskih organizacija. Uspevaju, iako ne uvek spektakularno, u svemu u čemu se angažuju.

Kad ove buduće vođe dobiju prvo zaposlenje, bez obzira koliko je njihovo radno mesto skromno, oni stiču reputaciju ljudi koji obavljaju sve poslove do kraja, što je karakteristika koja ih prati celog života. U pitanju je ispunjavanje unutarnje potrebe za ostvarivanjem, postizanjem nečeg što je vredno truda.

Za ove vođe ostvarenje ne mora imati izuzetan karakter. Ono je, u stvari, obično korisno. Vođe u poslovnim firmama sebi i svojim organizacijama po pravilu postavljaju izazovne ali ostvarive ciljeve. Napreduju pre korak po korak nego velikim skokovima. Postepeno uvode promene, tempom koji obično ne unosi strah među njihove potčinjene i kome se oni mogu prilagoditi.

Želja za moći i vlašću

Vođe u poslovnim firmama žele moć koja bi im omogućila da ostvare ciljeve organizacije; retko su zainteresovani za moć radi nje same. Na raspoloživa sredstva gledaju kao na izvor moći. Za vas, kao direktora fabrike tekstila, na primer, moć može imati oblik nove, visoko-automatizovane mašine za tkanje koja će vam omogućiti da ostvarite svoje proizvodne ciljeve. Ili, ako ste direktor banke, možete zahtevati da budete nadređeni direktorima za kredite i investicije kako biste mogli efikasnije usaglašavati njihova nastojanja ka ostvarivanju profitnih ciljeva banke.

Zelja za bogatstvom i društvenim statusom

Uloga vođe u poslovnim firmama nudi mogućnosti ostvarivanja veoma velikih finansijskih profita. Zbog toga, više onih koji bi mogli biti uspešni kao vođe u drugim oblastima ulaze u oblast poslovanja da bi se obogatili. Takođe, za mnoge vođe u poslovnim firmama veoma je privlačan status koji bi im obezbedio novac u društvenim zajednicama u kojima žive. Mnogi posmatrači smatraju da novac i status jednostavno predstavljaju konkretne dokaze ostvarenja pojedinaca. U svakom slučaju, uspešne vođe u poslovnim firmama očekuju i često zahtevaju da za svoja ostvarenja dobiju rang i privilegije kao i finansijsku nagradu.

Želja za profesionalnim priznanjem

Slično ostalima koji se trude da na osnovu svojih sposobnosti zauzmu odgovarajuće mesto u ozvaničenim profesijama, kao što su medicina, pravo i arhitektura, ili na univerzitetima, tako mnoge direktore u poslovnim firmama motiviše želja da pokažu svoj profesionalizam u oblasti poslovanja. Priznanje njihovim sposobnostima u oblasti finansija i investicija, u trgovini i marketingu, u planiranju i proizvodnji, u pregovaranju i motivisanju pričinjava im zadovoljstvo. Komentator časopisa *Forbes*, Sruli Blotnik (Srully Blotnick) kaže da većina ljudi koji postižu uspeh u našem društvu nisu počeli tako što su želeli da se obogate, već sa željom da nešto izuzetno dobro urade na izuzetno dobar način.

Potreba za zadovoljstvom i ispunjenjem

Većina vođa u poslovnim firmama opravdano smatra da njihov poziv daje dragocen i konkretan doprinos dobrobiti društva u kom žive. Njihov rad stvara i obezbeđuje korisne proizvode i usluge kojih inače ne bi bilo. Za ove poslovne ljude i žene najjači osećaj samoostvarenja

dolazi od toga da obezbeđuju cigle i tkanine, alatke i mašine, hranu i lekove koji su drugima potrebni.

Za neke profit i finansijska zarada takođe predstavljaju jak motiv; oni omogućavaju pojedinim vođama da ostvaruju projekte, da zadobiju vlast koja im je potrebna da bi proizvodili, pokazali svoj profesionalizam i da bi osetili zadovoljstvo od toga što na konkretan način daju svoj doprinos drugima. To uključuje obezbeđivanje sadržajnih radnih mesta mnogim ljudima, kao i dobara i usluga u okviru jedne privredne celine.

Pič Džonson (Pitch Johnson), jedan od vodećih investitora koji je pomogao ostvarenje nekoliko uspešnih projekata u poduhvatu Silicon Valley u Kaliforniji, kaže u intervjuu za časopis *Forbes*: Oni ne žele zname nja uspeha, oni žele sam uspeh. Ken Levi je rekao: To je pokretačka želja za ostvarenjem onoga što većina ljudi nije u stanju da uradi da se ni iz čega stvori nešto. To je veoma slično onome što jednog umetnika ili sportistu tera napred. Čarls A. Garfild (Charles A. Garfield) je profesor kliničke medicine i predsednik Centra za vrhunska radna dostignuća u Berkliju, Kalifornija. On kaže: Vođe u poslovnim firmama rade ono što rade zato što žele to da urade; pokreće ih neodoljiva sila njihovih unutarnjih ciljeva.

Proučavanje liderstva od strane firmi

Velike korporacije su izvršile izuzetno značajna proučavanja u oblasti liderstva. U Prilogu 1 navedene su upravljačke sposobnosti koje omogućuju efikasno liderstvo, a do kojih se došlo u proučavanjima koje je izvršila američka telefonska i telegrafaska kompanija *American Telephone & Telegraph Company*.

U Prilogu 2 date su odlike vođa i direktora u pogledu operativnog rada, na osnovu istraživanja koje je izvršilo kadrovsko odeljenje firme *Honeywell Inc.*, vodećeg proizvođača opreme za automatsku kontrolu i kompjutere.

U Prilogu 3 koji dolazi iz Američkog udruženja za menadžment iz Njujorka koje organizuje više seminara,

kurseva i skupova o temama menadžmenta nego bilo koja druga organizacija ili preduzeće tvrdi se da postoji skup sposobnosti koje su uspešnim menadžerima potrebne i čije postojanje je kod njih ustanovljeno.

PRILOG 1

Odlike vođa koje je ustanovila firma
American Telephone & Telegraph

1. ENERGIJA. Da li je ova osoba u stanju da održava stalni visoki nivo radne aktivnosti?
2. OTPORNOST PREMA STRESU. Da li će radni učinak ove osobe odoleti neuobičajeno jakim pritiskom?
3. SAMOOBJEKTIVNOST. Da li ova osoba objektivno sagledava svoje sopstvene sposobnosti i obaveze?
4. RADNI STANDARDI. Da li će ova osoba dobro obavljati svoj posao i onda kad se može provući i sa slabijim kvalitetom rada?
5. IDENTIFIKACIJA SA DIREKTORIMA. Da li ova osoba prihvata vrednosti kao što su usluga, ljubav, pravednost stavova kompanije u pogledu zarada, cena i plata?
6. NAMETANJE DRUGIMA. Da li ova osoba brzo ostavlja jak utisak na druge?
7. SIMPATIČNOST. Da li ova osoba nailazi na dopadanje kod ostalog osoblja?
8. OPSEG INTERESOVANJA. Da li ovu osobu interesuju raznovrsne teme kao što su nauka, politika, sport i muzika?
9. SPOSOBNOST UČENJA. Koliko lako ova osoba uči nove stvari?
10. SVESNOST DRUŠTVENOG OKRUŽENJA. Da li je ova osoba u stanju da primeti suptilne nagoveštaje u ponašanju drugih?
11. LIDERSTVO. Da li je ova osoba u stanju da vodi grupu ljudi u ostvarivanju nekog radnog zadatka a da ne izazove osećaj neprijateljstva?

12. ELASTIČNOST PONASANJA. Da li je ova osoba u stanju da menja svoje ponašanje ako to ostvarivanje cilja zahteva?

13. OSEĆAJ POTREBE ZA ODOBRAVANJEM NADREĐENIH. U kojoj meri ova osoba oseća potrebu da dobije izraze odobravanja svojih nadređenih?

14. OSEĆAJ POTREBE ZA ODOBRAVANJEM SEBI RAVNIH. U kojoj meri ova osoba oseća potrebu da dobije izraze odobravanja sebi ravnih?

15. ORGANIZOVANJE I PLANIRANJE. Ume li ova osoba da efikasno planira i organizuje?

16. SPOSOBNOST ODLUČIVANJA. Da li je ova osoba u stanju da donosi dobre odluke?

17. VEŠTINA USMENO KOMUNICIRANJA. Da li je ova osoba u stanju da efikasno usmeno podnese izveštaj užoj grupi rukovodilaca?

18. VEŠTINA PISMENOG KOMUNICIRANJA. Da li je ova osoba u stanju da efikasno pismeno izloži svoje ideje?

Izvor : Prilog je zasnovan na PAP varijabilama , AT&T Uputstvo za rukovodioce u okviru Programa ocenjivanja osoblja, Njujork 1974. g.

PRILOG 2

Odlike vođe u pogledu kvaliteta rada

1. Sposobnost planiranja koje vodi ka ostvarivanju ciljeva
2. Sposobnost ispravnog i doslednog sprovođenja poslovne politike
3. Sposobnost održavanja dobrih odnosa sa drugim odeljenjima u firmi
4. Sposobnost za obuku i razvoj potčinjenih radnika
5. Inicijativa
6. Identifikacija sa upravom firme
7. Tehnička stručnost

8. Veština u ophođenju sa ljudima

9. Poklanjanje pažnje sigurnosti i urednosti

10. Veština komuniciranja

11. Spremnost za prihvatanje odgovornosti

12. Integritet, pouzdanost i poštenje

13. Veština rukovođenja odeljenjima firme

Izvor: Kadrovsko odeljenje firme *Honeywell Inc.*, Mineapolis, 1976. g.

PRILOG 3

Stručnosti neophodne uspešnom menadžeru

ZNANJE

Osnovni zahtev: Određeni nivo znanja je neophodan svakom uspešnom menadžeru, ali samo znanje nije dovoljno da bi se postalo menadžer visokog ranga.

PREDUZETNIČKA SPOSOBNOST

Orijentacija na efikasnost poslovanja: stalna nastojanja da se posao bolje organizuje i iznalaženje najboljih kombinacija raspoloživih sredstava da bi se to postiglo.

Aktivnost: potreba da se iniciraju akcije, pišu izveštaji, posećuju klijenti, da se sve održava u pokretu, bez zastoja.

INTELEKT

Sposobnost logičnog razmišljanja: potreba da se događaji posmatraju u uzročno-posledičnom odnosu i redosledu.

Sposobnost konceptualizacije: sposobnost da se informacije, ideje i događaji vide u okviru modela ili obrasca.

Veština dijagnostičiranja: sposobnost da se koncepti i teorije uklope u konkretne životne situacije.

DRUŠTVENO-EMOCIONALNE SPOSOBNOSTI

Samokontrola: spremnost da se potrebe firme stave ispred ličnih želja.

Spontanost: sposobnost slobodnog i lakog izražavanja ideja, čak i ako to ostane bez rezultata.

Objektivnost posmatranja: sposobnost da se shvate i na vešt način predstave međusobno suprotstavljena stanovišta nekog stava, naročito u toku konfliktnih situacija.

Precizno samoprocenjivanje: svest o sopstvenim prednostima i nedostacima.

Izdržljivost i sposobnost prilagodavanja: raspolaganje velikom energijom i neumanjena radna sposobnost u uslovima jakog radnog pritiska.

MEĐUSOBNI ODNOSI

Samopouzdanje: jaka vera u sopstvene sposobnosti za ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Doprinos razvoju drugih: želja da se pomogne drugima, da se traže i podučavaju učenici, da se usmerava njihov razvoj i daju saveti.

Briga o vršenju uticaja: svest o uticaju sopstvenih aktivnosti na organizaciju i na potčinjene.

Jednostrana koncentracija moći: sposobnost da se privole drugi da se pridržavaju propisanih pravila, naređenja, politike i postupaka.

Moć društvenog uticaja: sposobnost da se steknu saveznici i podrška kako unutar, tako i van organizacije.

Usmene komunikacije: sposobnost da se govori tako da drugi to razumeju, uz korišćenje poređenja, anegdota i primera koje su ljudi u stanju odmah da shvate.

Pozitivan stav: duboko ukorenjena vera u sposobnost drugih ljudi u organizaciji da efikasno izvršavaju zadatke kad im se pruži stvarna prilika.

Upravljanje grupnim aktivnostima: sposobnost da se stvori raspoloženje za timski rad isticanjem pozitivnih strana saradnje i takvom koordinacijom poslova koja podiže radni moral kod članova tima.

Izvor: Članak Ocenjivanje menadžmenta Džejmisa L. Hejza (James L. Hayes), predsednika Američkog udruženja za menadžment, objavljen u časopisu *Printing Impressions*, C81, oktobar 1980. g., i proučavanje preko dve hiljade menadžera koje je obavilo ovo udruženje.

Vrhunske vođe

Postoji široko rasprostranjeno uverenje da je stvarno dobar vođa u stanju da vodi bilo kakvu grupu i da upravlja bilo kojom vrstom posla. Džon P. Koter (John P. Kotter), profesor ponašanja organizacija u Poslovnoj školi Harvarda, preduzeo je naučno istraživanje da bi to dokazao. Na svoje iznenađenje, došao je do sasvim suprotnog zaključka. Otkrio je da su najbolje vođe specijalisti. Njihovo iskustvo ima specifičan, ne opšti karakter. Ono se stiče u jednoj vrsti posla, u jednoj poslovnoj oblasti, često u jednoj konkretnoj kompaniji, na jednoj vrsti funkcije (marketing, proizvodnja ili računovodstvo, na primer) i na jednom nivou upravljanja.

Ova specijalizacija je odlika menadžera kako na najvišem, tako i na najnižem nivou, otkrio je Koter. Menadžeri višeg nivoa, supermenadžeri, su oni koji imaju veoma jaku potrebu za ostvarivanjem ciljeva, ustanovio je. Pored toga, njima je važan status i vole da imaju formalnu moć da naređuju drugima u organizaciji. Ovi supermenadžeri imaju i druge odlike koje doprinose njihovom uspehu kao vođa: uvek su optimistički raspoloženi i u stanju su da sagledaju zračak svetlosti na olujnom horizontu; imaju dobre odnose sa drugim ljudima; i, iako raspoložu zavidnom inteligencijom, ne ustežu se da u odlučivanju slede intuiciju.

Najzad, jedinstvena odlika tih supervođa je njihova sposobnost da uspostavljaju odnos saradnje sa ljudima unutar i van organizacije. U stanju su da stvore čitavu mrežu saveznika, uključujući svoje šefove i kolege, ali i čistače, radnike na isporuci, vozače kamiona i stenografe. U dobrim su odnosima sa ljudima na svim nivoima, kako u kompanijama za pružanje usluga, tako i u kom-

panijama za prodaju roba. Supervođe takođe ostvaruju saradničke veze sa ljudima na savetodavnim položajima, kao što su sindikalni funkcioneri, funkcioneri vladine agencije za kontrolu i konkurenti.

**SMERNICE ZA STRUČNO
USAVRŠAVANJE**

Zadovo-
ljavajuće Potrebno
poboljšanje

Test br. 2

1. Da li održavate visok nivo energije, dobro zdravlje i jaku želju da budete i ostanete aktivni?
2. Da li raspolazete sposobnošću samodiscipline da istrajete u teškim situacijama i da funkcionišete čak i onda kad uspeh izgleda veoma daleko?
3. Da li ste nastavili da se stručno obrazujete, kako formalno tako i privatno, da biste na najbolji način iskoristili svoju urođenu inteligenciju?
4. Da li dozvoljavate da zdrav razum prevagne nad vašim emocijama kad to okolnosti zahtevaju? Da li prihvatate, kad to zdrav razum nalaže, da potražite podršku drugih radije nego da se rukovodite sopstvenim uskim interesima?
5. Da li raspolazete jakim samopouzdanjem koje je rezultat vaših dokazanih sposobnosti? Da li produžujete da koristite svoju kreativnost u rešavanju problema koji dugo odolevaju naporima za iznalaženje rešenja? Da li koristite svoju sposobnost inicijative da stvari pokrenete sa mrtve tačke dok drugi bespomoćno stoje i vajakaju se?

Zadovo-
ljavajuće Potrebno
poboljšanje

6. Da li ste interesantna i intelektualno uravnotežena osoba? Da li na druge delujete istovremeno podsticajno i umirujuće?
7. Da li raspolazete voljom za ostvarenjima, pokretačkom snagom za dovođenje projekata do kraja, za sprovođenje jedne ideje do njenog ostvarenja?
8. Da li ste uvek u stanju da primećete i otkrijete izvor moći i autoriteta u određenoj situaciji i usmerite tu moć ka ostvarivanju ciljeva vaše organizacije?
9. Da li su vaši ciljevi ciljevi profesionalca koji je duboko privržen etičkom ponašanju u ime i u pogledu drugih?
10. Da li vam pričinjava zadovoljstvo da dajete doprinos organizaciji a da ne očekujete nagradu za sebe?

Sadržaj

Uvod.....	5
1. ŠTA ZNAČI BITI LIDER... A ŠTA NE	7
Vođe kroz istoriju	8
Teorija liderstva	10
Liderstvo u poslovnim firmama	14
Zadaci liderstva na direktorskom nivou	15
<i>Smernice za stručno usavršavanje test br. 1</i>	16
2. OSOBINE SPOSOBNIH VOĐA.....	17
Poželjna svojstva uspešnih vođa	17
Sticanje odlika vođe.....	25
Pokretačke snage liderstva	25
Proučavanje liderstva od strane firme	28
Vrhunske vođe	33
<i>Smernice za stručno usavršavanje test br. 2</i>	34
3. KAKO OSTVARITI LIDERSTVO	
U RADNOJ ORGANIZACIJI	36
Liderstvo u malim radnim jedinicama	37
Odnos prema grupnim normama	37
Rešavanje problema slobode radnika u odlučivanju	37
Kako doći do grupnih normi koje pomažu ostvarivanje ciljeva radne organizacije	38
Iniciranje promene radnih normi i odnosa	41
Saradnja unutar organizacije	48
<i>Smernice za stručno usavršavanje test br. 3</i>	49
4. PREPOZNAVANJE RAZLIČITIH SITUACIJA	
U POGLEDU LIDERSTVA	51
Faze razvoja grupe radnika	51

Ključne razlike u radnim situacijama	52
Povoljne i nepovoljne situacije	54
Prelazne situacije	55
Operativno-političke situacije	55
Prilagođavanje stila upravljanja vanrednim situacijama	57
Stil upravljanja koji se stvara u radnom procesu ...	57
Program upravljanja u kompaniji	
American Telephone & Telegraph	58
<i>Smernice za stručno usavršavanje test br. 4</i>	64
5. OVLADAVANJE OSNOVNIM TEHNIKAMA UPRAVLJANJA	66
Autokratski stil upravljanja	66
Upravljanje uz učešće radnika	67
Demokratski stil upravljanja	68
Stil upravljanja orijentisan na radni zadatak	69
Stil upravljanja orijentisan na zadobijanje sledbenika	69
Stil upravljanja koji vodi računa o mišljenju drugih	71
Samonastalo upravljanje	72
Prelazni pristupi	72
Upravljanje uz pomoć ciljeva	76
<i>Smernice za stručno usavršavanje test br. 5</i>	77
6. KAKO PRIMENITI ODGOVARAJUĆE TEHNIKE UPRAVLJANJA	80
Hijerarhija individualnih potreba i motivacija	82
Odnos održavanja uslova rada i motivacija	84
Faze sazrevanja	86
Briga za proizvodnju i za ljude	86
Dvodimenzionalna upravljačka rešetka	87
Integrisano upravljanje	89
Trodimenzionalna kocka za nepredviđene situacije	90
Situacije koje zavise od vremenskog faktora	92
<i>Smernice za stručno usavršavanje test br. 6</i>	95

7. ODABIRANJE LICNOG STILA UPRAVLJANJA	97
Autokratski/naredbodavni stilovi	97
Demokratski/konsultativni stilovi	100
Stilovi upravljanja orijentisani na učešće radnika/integrativni stilovi	102
<i>Smernice za stručno usavršavanje test br. 7</i>	105
8. TEHNIKE IZRAŽAVANJA UPRAVLJAČKOG STILA	108
Aktivni/izraziti nasuprot pasivnim/rezervisanim stilovima upravljanja	108
Distancirani/na odstojanju nasuprot bliskim/toplim stilovima upravljanja	110
Status, ceremonijalnost i privilegije	111
Zavisnost i preterana zavisnost	112
Težnja za savršenstvom naspram odličnog rada	113
Neelastičnost	115
<i>Smernice za stručno usavršavanje test br. 8</i>	116
9. FAKTORI KOJI UTIČU NA OSTVARIVANJE LIDERSTVA	118
Teorija X i teorija Y	118
Doslednost ili elastičnost?	120
Stvaranje dobre volje	122
Preterano samopouzdanje	122
Premalo ili previše stresa	124
Kako naslediti efikasnog vođu	126
<i>Smernice za stručno usavršavanje test br. 9</i>	129
10. KAKO DOĆI DO URAVNOTEŽENOG STILA UPRAVLJANJA	131
Prevelika orijentacija na radni zadatak	131
Prevelika orijentacija na razmatranje mišljenja drugih	133
<i>Smernice za stručno usavršavanje test br. 10</i>	137
11. LIDERSTVO I PREDUZETNIŠTVO	139
Rešavanje problema	139
Odlučivanje	141

Preuzimanje rizika u preduzetničkom upravljanju	142
Inovacije proizvoda ili usluga	145
Upravljanje politikom cena	149
Strateško upravljanje	151
Ostali aspekti strateškog upravljanja	152
Upravljanje pregovorima	155
Upravljanje prodajnim osobljem	156
Upravljanje stručnjacima	158
Upravljanje administrativnim osobljem	159
Upravljanje običnim radnicima	161
Upravljanje prenošenjem zaduženja	162
<i>Smernice za stručno usavršavanje test br. 11</i>	163
12. POSEBNI PROBLEMI DANAŠNJIH VOĐA	165
Rešavanje sukoba	165
Uzroci sukoba	166
Tehnike rešavanja sukoba	166
Obezbeđivanje konsenzusa	169
Tendencija ka integracionom upravljanju	171
Značaj konsenzusa	172
Poboljšanje međusobnog komuniciranja	173
<i>Smernice za stručno usavršavanje test br. 12</i>	179

Prilozi

Prilog 1. Odlike vođa koje je ustanovila firma American Telephone & Telegraph	29
Prilog 2. Odlike vođe u pogledu kvaliteta rada	30
Prilog 3. Stručnosti neophodne uspešnom menadžeru ...	31
Prilog 4. Komunikacione mreže	40
Prilog 5. Određivanje prirode organizacione mreže vaše kompanije	42
Prilog 6. Pregled mera na osnovu Priloga 5	44
Prilog 7. Dijagnoza vaše situacije u pogledu stila upravljanja	61
Prilog 8. Konceptija prelazne analize koja se odnosi na razvoj zrelog ponašanja.	73
Prilog 9. Dijagnostičko sredstvo za izbor najefikasnijeg stila upravljanja	75
Prilog 10. Kontinuum devet osnovnih tehnika upravljanja	81
Prilog 11. Hijerarhija ličnih potreba kao osnova za određivanje stilova upravljanja	83

Prilog 12. Dvodimenzionalna upravljačka rešetka	88
Prilog 13. Trodimenzionalna kocka za nepredviđene upravljačke situacije	91
Prilog 14. Kako proceniti vaše sklonosti ka savršenstvu	128
Prilog 15. Šema mogućih izbora koja pomaže direktorima u odlučivanju o stilu upravljanja koji će primeniti	140
Prilog 16. Usklađivanje stilova upravljanja prema fazama životnog ciklusa proizvoda	148