

# Lider

zna osmisлити viziju i ima snage za nju zainteresirati one koji će ju ostvariti. U korporaciji Ericsson njeguju se tri dimenzije leadershipa, od kojih svaka pokriva po četiri sposobnosti učinkovitoga vođenja organizacije.

## Ericssonove dimenzije leadershipa

## Liderske sposobnosti

### Vođenje ljudi

Voditi primjerom  
Generirati energiju  
Dokazivati se svakodnevno  
Komunicirati

### Vođenje organizacija

Pojednostaviti  
Mobilizirati  
Poticati izvrsnost  
Polučiti rezultate

### Misaono vođenje

Vidjeti cjelovitu sliku  
Razumjeti izazove  
Uočavati prilike  
Vidjeti grupu kao cjelinu

# Kako postići

## više NO ŠTO SMO MISLILI DA JE MOGUĆE

PRIPREMILA: *Jadranka Lončar*  
FOTO: *Zoran Kurtin i Jasna Glavaš*

Dinamika i neizvjesnost globalnoga poslovnoga okruženja stavlja pred menadžere nove izazove i traži nova znanja koja će im pomoći da odgovore na postavljene izazove. Ukratko, trebaju nam lideri spremni povesti svoje organizacije ususret novim uvjetima za osobni i poslovni uspjeh.

**Hrvoje Benčić,**  
direktor jedinice za Mreže

**Timski rad je najučinkovitiji način rada u ICT industriji, složenom području o kojemu jedan čovjek ne može znati sve. Biti lider tima znači biti njegov dio i ispunjavati ljude entuzijazmom.**



Ericsson svoju tržišnu poziciju temelji na tehnološkom leadershipu, što se posebno potvrđuje aktivnostima u području mreža. To je srce korporativnoga portfelja na koji otpada više od 70% ukupne prodaje. Riječ je o produkciji

sophisticiranih komunikacijskih rješenja koja zahtijeva jednostavnu i učinkovitu organizaciju rada. Biti lider u takvom poslovnom okruženju znači djelovati kao član stručnoga tima koji uz struku razumije i proizvodni proces, ekonomske kategorije, tržišna kretanja

te se trudi razumjeti i poticati ljude s kojima timski surađuje. Ukratko, to znači biti prvi među jednakima. Dobar lider voli s članovima tima dijeliti znanje i korisne informacije, čime ih ravnopravno uključuje u razmjenu mišljenja i utire put bržem i kvalitetnijem odlučivanju.

Lider nikada ne razmišlja u kategorijama „ja i oni“, nego „mi“. Česte su usporedbe lidera u poslovnom i sportskom okruženju. I u jednom i u drugom slučaju radi se o vođenju ljudi do pobjede, one sportske ili poslovne. A to se može tek ako je tim kompaktan, usmjeren prema istim ciljevima i ako se točno zna koje su snage i slabosti pojedinih članova tima kako bi se mogli učinkovito nadopunjavati. Kada je to jasno, puno je lakše odrediti područja odgovornosti te članovima tima prepustiti upravljanje onim dijelovima procesa ili cijelim procesima za koje imaju najviše kompetencija. Tako se svi imaju prilike dokazati kao lideri u svom djelokrugu rada, što po mom iskustvu ljude raduje i dodatno motivira. Pri tomu je ključna otvorena komunikacija i spremnost da se konstruktivno razgovara o problemima. Čini mi se da su upravo tako razmišljali Warren Bennis i Bert Nanus u svom djelu 'Lideri' kada su napisali sljedeće: „Menadžeri rade stvari na pravi način, a lideri rade prave stvari.“ U potpunosti se s njima slažem.



**Mathias Danielsson,**  
direktor Globalnoga centra za isporuku usluga

**Istinski lideri opredijeljeni su za ciljeve svoje organizacije i posjeduju snažnu karizmu kojom organizaciju pokreću u odabranom pravcu.**

Mnogi poslovi i radni zadaci u našoj kompaniji, ne nužno menadžerski, podrazumijevaju posjedovanje liderskih odlika. Slijedimo Ericssonov model isporuke usluga i leadership okvir. Planiramo leadership profil naših menadžera, ali ohrabrujemo sve zaposlenike da u svakodnevnom poslu primjenjuju korporativne smjernice u ovom području. U zreloj organizaciji, kakva težimo biti, to je preduvjet uspješnoga rada. Tu je i drugi aspekt naše priče – Globalni centar za isporuku usluga rastuća je organizacija pa je efikasan leadership ključan u povezivanju timova i korištenju njihove sinergije. Uzmemo li u obzir da radimo u globalnoj organizaciji, tada tek kvalitetan leadership dobiva na značaju. Ovim pitanjima posvećujemo se primjenjujući sustav planiranja razvoja menadžera i menadžerskih kandidata. I jedni i drugi imaju niz mogućnosti za uključivanje u programe o leadershipu. Ovisno o poziciji, neki od tih programa su obavezni, a nekima se zaposlenici priključuju po izboru. Kada je riječ o vlastitim snagama za razvoj leadershipa imamo razrađen sustav mentorstva. On podrazumijeva da iskusniji kolege dio svojega vremena odvajaju i planiraju za poduku mlađih kolega te su im na raspolaganju za bilo kakva pitanja u vezi posla i organizacije. U određivanju mentorstva rukovodimo se područjem rada, ali i zajedničkim interesima ljudi. Svi parametri koji su relevantni za leadership mjere se u anketi Dijalog, putem koje detektiramo područja za poboljšanja. Ukratko, kulturu leadershipa implementiramo kao alat za postizanje poslovnih uspjeha. U ICT industriji nema garancija za uspjeh tako da se samo organizacije koje prožima učinkovit leadership mogu nadati dobrim rezultatima.

Bojan Šabec,  
direktor jedinice Informacijski sustavi i tehnologija

### **Najvažnija odlika lidera je umijeće slušanja ljudi koji čine njegov tim. To je jedini način da stekne njihovo povjerenje. Ljudi rado slijede one koji uvažavaju njihovo mišljenje.**

Danas je vrhunska tehnologija po prihvatljivoj cijeni dostupna svima, razliku čine ljudi, njihovo znanje i nove ideje. Kompetentni, zadovoljni i motivirani djelatnici su ključ uspjeha svake kompanije. U području poput informacijskih sustava i tehnologija (IS/IT) koje se tako brzo razvijaju, napredak je moguć jedino uz stalno učenje i usavršavanje. To, naravno, zahtijeva dodatni angažman djelatnika i tu je motivacija od ključnog značaja. Stoga je najvažnija uloga lidera motiviranje zaposlenika na cjeloživotno učenje.

Kada govorimo o Ericssonovim postulatima leadershipa po mom mišljenju jedan od ključnih je onaj koji ukazuje na važnost predvođenja primjermim ponašanjem (lead by example). Lider mora djelovati usklađeno sa svjetonazorom koji propovijeda. S obzirom na to da radimo u području visokih tehnologija, većina naših menadžera ima tehničko obrazovanje, pa je prijelaz sa stručnih tehničkih zadaća na menadžerske poslove veoma zahtjevan. Kod toga je bitno razvijati vještine suvremenoga leadershipa jer onome tko predvodi organizaciju u fokusu trebaju biti ljudi, a ne tehnologija. Lider mora biti spreman slušati ljude, biti

povezan s njima i osobnim primjerom pokazati što očekuju od njih. Treba, s jedne strane, ljudima dati jasnu i pravodobnu informaciju o ciljevima koje valja ostvariti, a s druge strane biti spreman čuti njihovo mišljenje i sposoban prepoznati one ideje koje organizaciju mogu pokrenuti. Osnova pozitivnoga utjecaja lidera na organizaciju je otvoreno komuniciranje, kako formalno

– na sastancima timova i odjela, individualnim razgovorima sa zaposlenicima i sl., tako i neformalno. Pažljivo slušajući svoje zaposlenike iskusen vođa će detektirati snage i slabosti svojega tima te će se u daljnjem radu moći osloniti na ono što tim čini snažnim i prepoznati područja rada koja treba unaprijediti. U tom smislu pravi lider izgradit će organizacijsku kulturu u kojoj se konstruktivna kritika prihvaća kao poticaj da se način rada unaprijedi. Tako se gradi međusobno povjerenje svih članova tima, što je kohezivna snaga koja tim osposobljava za suočavanje s poslovnim izazovima.



Miroslav Kantolić, direktor prodaje i marketinga za alternativne operatore

### **U području prodaje i marketinga lider mora zadovoljiti dva osnovna zahtjeva: mora imati sposobnost ostvarivanja planiranih rezultata i mora znati graditi kvalitetne odnose s drugima.**

Uspješan vođa mora imati viziju koja je usklađena s karakteristikama okruženja u kojemu djeluje. To će mu omogućiti da realno planira ciljeve i strategiju svoje organizacije te da s ljudima koje predvodi uspostavi odnos uzajamnoga poštovanja. Lider posjeduje znanja i razumijevanje konteksta

svojih akcija tako da odluke može donositi brzo, ali ne i brzopleto. Lider nadahnjuje ljude oko sebe da postignu svoj maksimum i da se zbog toga osjećaju dobro. S takvim čovjekom na čelu tima, linijske organizacije ili kompanije ljudi nisu zabrinuti za svoju poslovnu budućnost.

U uspostavljanju

trajno kvalitetnih odnosa s kupcima lider mora jasno, ali nenametljivo pokazati da zna što treba i zašto nešto treba napraviti. Skromnost je jedna od glavnih odlika lidera na području prodaje i marketinga, ali to ne znači da treba zanemariti samopouzdanje i integritet. Dapače, lideri preuzimaju odgovornost, ali su pri tom spremni pokazati empatiju i entuzijazam. Lideri su ljudi koji upravo zbog toga što mogu sagledati sliku željene budućnosti drugima ukazuju na moguće putove koje valja slijediti, i zbog toga ih ljudi i slijede.

Ono što kod toga predstavlja svojevrsnu teškoću je da su vizije podložne promjenama. Zbog toga lider koji te promjene razumije i prati mora biti inovativan i uvjerljiv u osmišljavanju novih načina da promjenu jasno komunicira ljudima oko sebe i potakne ih da ju prihvate i svoje ponašanje usklade s njom.

Mnogo sam velikih riječi ovdje upotrijebio kako bih oslikao svoje viđenje lidera. To je zbog toga što pred liderima stoje složene odgovornosti, i to ne samo za poslove i ljude koje neposredno predvode već i za širu zajednicu. Kada je riječ o ICT industriji, utjecaj lidera u tom području na društvo u cjelini je ogroman. Svojim odlukama o strategiji razvoja i implementaciji komunikacijskih tehnologija oni utječu na životni stil ljudi izvan njihovih kompanija.

