

BRUS KREJVEN

POBEDI  
ILI  
UMRI

Preveo Mirko Bižić

VULKAN  
IZDAVAŠTVO

Beograd, 2019.

Naziv originala:

Bruce Craven

WIN OR DIE

Text Copyright © 2019 by Bruce Craven

Published by arrangement with St. Martin's Press

All rights reserved.

Translation Copyright © 2019 za srpsko izdanje Vulkan izdavaštvo

ISBN 978-86-10-02812-6



Ova knjiga štampana je na prirodnom recikliranom papiru od drveća koje raste u održivim šumama. Proces proizvodnje u potpunosti je u skladu sa svim važećim propisima Ministarstva životne sredine i prostornog planiranja Republike Srbije.

*Posvećeno Šerel,  
mojoj kalisi,  
i majci naša dva zmaja*

# SADRŽAJ

<i>Predgovor</i>	9
<b>Ne budi Ned Stark!</b>	13
<b>Vidi istinu!</b>	37
<b>Budi igrač, a ne figura!</b>	69
<b>Budi nešto više od ruke koja drži mač!</b>	91
<b>Odjaši u Mirin!</b>	118
<b>Nemoj da hodaš, leti!</b>	155
<b>Ne daj da te ubiju!</b>	184
<b>Pronađi zmajstaklo!</b>	216
<b>Ubij belog hodača!</b>	246
<b>Jaši zmajeve!</b>	271
<i>Zahvalnice</i>	306
<i>Napomene</i>	311

## PREDGOVOR

Vođstvo je teško, ali vođstvo je neophodno. Postizanje dobrih stvari zah-teva od nas spremnost da se suočimo sa izazovima i povedemo sebe i svoje kolege prema postizanju naših ciljeva. Proteklih godina koristio sam priče iz serijala Džordža R. R. Martina „Pisma leda i vatre“ i HBO televizijske adaptacije „Igra prestola“ u mom programu predavanja *Vođstvo kroz fik-ciju* na Poslovnoj školi Kolambija. Predvodničke odluke likova u „Pismi leda i vatre“ često su užasno loše i dovode do negativnih posledica, ali li-kovi koji prežive u stanju su da nastave svoje predvodničko putovanje, jer uče kako da poprave svoje odluke i izbegnu opasnosti koje su pred njima.

U „Igri prestola“, ono što izgleda kao razumna odluka kada pokušava-te da predvodite novu ekipu u novoj ulozi u novom gradu – kao što je na primer poverenje u saveznika koji vas podržava – može da dovede do verovanja pogrešnoj osobi i da se završi vašim javnim pogubljenjem.

Druga odluka koja izgleda razumno jeste da naredite svojoj družini da se drži strategije i plana koji će sačuvati organizaciju i spasti mnoge iz vaše družine od smrti. Kada naredite svom timu da se drži strategije i plana koji on ne prihvata u poslovnom svetu, to će izazvati otpor i loše rezultate; u „Igri prestola“ to će dovesti do toga da budete pogubljeni.

Deluje razumno pretpostaviti da će, kada pomognete nekome da se izvuče iz loše situacije i ta osoba ponudi da ona vama pomogne zauzvrat, ona to i uraditi. Ovo ne važi u „Igri prestola“. Verovati pogrešnoj osobi u Ve-sterosu ili Esosu može da bude katastrofalna odluka, ali, ako ne nađete prave ljude kojima ćete verovati, nećete moći da predvodite i postignete uspeh.

Bile one loše ili ne, mi moramo da donosimo predvodničke odluke i u Poznatom svetu u „Igri prestola“ i u našem stvarnom svetu. Predvod-ništvo nas poziva.

Kada ogromni mrtvi mamut blokira kapiju u Zidu a divljani<sup>1</sup> se pri-premaju da se vrate sa džinovima i pokušaju da pobiju Noćnu stražu,

---

<sup>1</sup> Svi navodi, lična imena, toponimi i pojmovi iz serijala „Pisma leda i vatre“ dati su prema prevodu Nikole Pajvančića. (Prim. prev.)

meštar Emon kaže Džonu Snežnom: „Ti. Ti moraš da vodiš.“<sup>23</sup> Džon želi da neko drugi donosi odluke. Njegova ekipa suočava se sa kriznom situacijom i on ne želi da bude odgovoran. Meštar Emon mu kaže: „To moraš da budeš ti ili niko. Zid je tvoj, Džone Snežni.“\* Džon prihvata ovaj izazov, i mnoge druge izazove koji slede. Ovo je putovanje jednog vođe.

Svaki od nezaboravnih likova suočava se sa značajnim, često nepremostivim izazovima. Okruženje je u Vesterosu i Esosu surovo, nepošteno, nepodnošljivo. Mogu li likovi da uspeju? Hoće li im njihove odluke pomoći... ili im nauditi? Ova izmaštana priča ostaje nam u pamćenju. Ko će pobediti... a ko će umreti?

U predgovoru svog prelomnog dela „Heroj sa hiljadu lica“ objavljenog 1949, Džozef Kembel, pisac, stručnjak za mitologiju i profesor književnosti na Koledžu Sara Lorens, piše da je cilj te knjige da „otkrije neke od istina koje su pred nama skrivene pod maskom figura iz religije i mitologije... Stari učitelji znali su šta su govorili“.\* Kembel vidi obrazac zajedničkih ideja u širokom rasponu mitova i verskih pripovedi. On opisuje arhetipskog glavnog junaka koji može da posluži kao inspiracija, motivacija i vodič za sve nas. On označava putanju kojom svako od nas može da krene kako bi se suočio sa svojim strahovima i postigao ispunjenje u životu dok teži ka ostvarenju svojih ciljeva. Ova putanja postaje poznata kao junakovo putovanje.

„Pobedi ili umri: predvodničke tajne iz *Igre prestola*“ nudi sličnu putanju za sve nas, kojom možemo da idemo kao junakinja ili junak. Ovo je knjiga za vođe na svim nivoima, koji žele da prihvate svoju predvodničku verziju putovanja: predvodnikovo putovanje. Rečenica izvedena iz Kembelovih učenja glasi: U pećini u koju se plašimo da uđemo nalazi se blago koje tražimo. „Pobedi ili umri“ je knjiga koja priprema čitaoca da uđe u pećinu i potraži blago. Blago za kojim svako od nas traga moglo bi da se protumači kao profesionalne aspiracije, uključujući neku kombinaciju poboljšanog statusa, bogatstva i veštine; ono može da se prevede kao sloboda da se slede snovi, duhovni razvoj, ljubavno ispunjenje,

<sup>2</sup> Džordž R. R. Martin, „Oluja mačeva“, str. 725. (Prim. aut.)

<sup>3</sup> Sve sledeće napomene autora biće označene zvezdicom i mogu se naći pod stavkom *Napomene na kraju knjige*. (Prim. prev.)

ili sposobnost da se podržava neki budući vredan cilj. Ono može da se posmatra kao sve gorenavedeno.

Šta god da je vaše blago, ono zahteva da ga tražite... a to neće biti lako. Ne možete to da radite sa svog kauča, dok gledate u neki elektronski uređaj. Morate da krenete na putovanje. Morate da uđete u pećinu. Ovo važi za svakog od nas kao što važi i za likove u „Igri prestola“. Ne možemo da tražimo svoje blago ako ne napravimo prvi korak i krenemo na putovanje. Nećemo naći pećinu s blagom bez donošenja odluka. Ako su naše odluke loše, moramo naučiti da donosimo neke bolje. Ovo je važan element predvodništva i služi da popravite svoje odlučivanje i ostanete na svom predvodničkom putovanju.

Kao što je Semvel Tarli u knjigama u Crnom zamku i kasnije u Citadeli tragao za odgovorima na izazov belih hodača, mi takođe tražimo odgovore na izazove koji će nas dočekati dok se trudimo da ostvarimo svoje ciljeve, namere ili svrhe, i dostignemo svoju verziju uspeha.

Svako poglavlje ove knjige prikazuje izazove sa kojima su se suočili likovi iz „Igre prestola“, nudeći okvire koji se mogu upotrebiti u rešavanju izazova. Svako poglavlje ponudiće primere iz stvarnog sveta koji koriste okvire, kao i načine na koje likovi u serijalu mogu da primene predvodničke uvide da se suprotstave svojim izazovima. Poglavlja sadrže vežbe koje pomažu čitaocu da primeni predvodničke ideje u sopstvenom životu. Svako poglavlje pominje jedan ili više nivoa Kembelovog modela putovanja junaka u sedamnaest etapa kako bi se pomoglo čitaocu da promisli sopstvenu putanju na svom predvodničkom putovanju.

Kraljica Sersei je rekla Nedu Starku: „Kada igraš igru prestola, pobeđuješ ili umireš. Nema sredine.“\* Kraljica greši. Postoji sredina. Sredina je vreme kada se donose odluke – i one jako loše i one produktivne. Sredina je vreme za predvodništvo. Ako odlučite da igrate igru prestola, naučite da razumete i upotrebite svoje sposobnosti u tom vremenu – igrajte da pobedite.

B. H. K.  
Dezert Hot Springs, Kalifornija  
30. septembar 2018.



# NE BUDI NED STARK!

## KAKO PREDVODITI SA VREDNOSTIMA

U Vesterosu, lord Edard Ned Stark suočava se sa velikim predvodničkim izazovima kada kralj Robert doputuje na sever i zatraži Nedove usluge: „Hoću da budeš dole u Kraljevoj Luci, a ne ovde gore na kraju sveta, gde nisi ni od kakve proklete koristi nikome.“\* Ned putuje sa svojim ćerkama u prestonicu. Lord Stark ulazi u grad potencijalnih saveznika i neprijatelja. Iscrpljen i gladan od puta, zauzima svoje mesto za stolom kao kraljeva desna ruka. Pažljivo proučava pet ljudi prisutnih na hitnom sastanku Malog veća koji je sazvaio velemeštar Piseli. Ned se pita koji su, izraženo rečima kralja Roberta, „ulizice, a koji budale. On misli da to već zna“.\*

---

## DOLE U KRALJEVOJ LUCI

Ned reaguje nagoniski, vođen ličnim vrednostima. On ne shvata da su njegove vrednosti subjektivne. Pravi pogrešne pretpostavke. Ned ne uspeva da dođe do važnog predvodničkog uvida: ljudi sa kojima ima zadatak da sarađuje, prima izveštaje od njih i predvodi ih, imaju drugačije vrednosti od njegovih ili imaju zajedničke vrednosti, ali ih pokazuju manje otvoreno.

Posledica je da Nedove predrasude u vezi sa vrednostima pokreću katastrofalnu raspravu sa njegovim vladarom, kraljem Robertom, i ne dopuštaju mu da uvidi prednosti partnerstva sa gospodarem šaptača, lordom Varisom. Ned se drži svojih vrednosti, ali ne uključuje u svoje



odluke bilo koje od svojih subjektivnih gledišta na vrednosti drugih ljudi u kraljevom Malom veću ili vrednosti ljudi kao što je kraljica Sersei, koja ima uticaj na kralja. Ned Stark potcenjuje kraljicu Sersei i loše procenjuje gospodara kovnica, Petira Beliša. Ned Stark ne uspeva da se oporavi od svoje predvodničke pogrešne procene.

Kada kralj Robert Barateon izgubi strpljenje za Neda u Malom veću u Kraljevoj Luci, to je zbog toga što je Ned, služeći kao kraljeva desnica, doveo u pitanje kraljevu *hrabrost*. Ned je takođe hrabar, ali njegova predstava o hrabrosti prvenstveno je povezana sa ispunjavanjem njegove *dužnosti* i obaveza prema njegovoj zajednici, sa *časnim* postupanjem, kao i sa zaštitom njegove *porodice*. Tu počinju njihovi problemi. Ako je kralj Robert mislio da je angažovao Neda kao prijatelja koji će se uvek povinovati Robertu kao kralju Sedam Kraljevstava, pogrešio je. Oni dele izvesne vrednosti, ali ih različito razvrstavaju po njihovoj važnosti.

Ned Stark pretpostavlja da su njegove vrednosti dobar metod da proceni sve članove Malog veća kralja Roberta, kao i druge članove kraljevske porodice, kao što su kraljica Sersei i Kraljeubica, Džejmi Lanister. Ned se ne trudi da razume koje vrednosti bi mogle da motivišu druge ljude koji odgovaraju direktno kralju Robertu. Ned ne razume da su vrednosti koje upravljaju njegovim procesom donošenja odluka nevažne za kolege za koje on smatra da su pod njegovom upravom pošto je on kraljeva desnica. Ti ljudi – potencijalne kolege ili takmaci – zasnivaju svoje odluke na sopstvenim ličnim vrednostima. Ned takođe ne uviđa mogućnost izgradnje partnerstva sa kolegama koje imaju slične vrednosti jer te kolege nisu otvorene i Nedu nije lako da ih razume i proceni. Ako se kolega u predvodničkoj ulozi ne postavlja tačno onako kao što bi se sam Ned postavio, onda Ned zaključuje da se tom kolegi ne može verovati ili ne može da ima iste vrednosti koje on smatra važnim.

Malo veće raspravlja o vesti da je mlada žena Deneris Targarjen trudna u Esosu. Denerisin odavno pokojni otac, kralj Eris, sedeo je na Gvozdenom prestolu pre Roberta. Ako Deneris rodi muško dete, narod bi mogao da tvrdi kako sin Targarjena ima pravo na monarhiju kralja Roberta.

Ned i Robert, saveznici i nekadašnja braća po oružju za vreme Robertovog ustanka, raspravljaju se o rešenju koje podrazumeva slanje ubice da ukloni trudnu Deneris Targarjen.

Ned se trudi da mu se u glasu ne oseti prezir, ali ne uspeva u tome. „Jesu li ti godine toliko narušile muževnost da drhtiš od senke nerođenog deteta?“

Robert pocrveni od gneva. „Dosta, Nede“, upozorava upirući prstom. „Nijednu reč više. Jesi li zaboravio ko je ovde kralj?“\*

Ned je ranije imao više sreće u ubeđivanju kralja da promeni mišljenje, zahvaljujući tome što se pozivao na još jednu od svojih vrednosti: ponos. Kralj želi da učestvuje u borbi do poslednjeg, surovom sukobu sa drugim vitezovima koji će se pretvoriti u tuču prsa u prsa. Nasilje i opasnost ne brinu kralja Roberta. Brine ga to što Ned ukazuje da se drugi vitezovi neće boriti svom snagom protiv svog kralja.

Kralj se uspravlja na noge, zažarenog lica. „Da li mi ti to govoriš da će me te kukavice što se šepure *pustiti da pobedim?*“

„Bez ikakve sumnje“, odgovara Ned, a ser Baristan Selmi ćutke pogne glavu u znak da se slaže.\*

Kralj Robert shvata da mu učešće u borbi do poslednjeg neće pružiti priliku da dokaže svoju hrabrost, pa zato gubi interesovanje za to i vraća se svojim porocima. Ned procenjuje da je ispunio svoju dužnost.

Kao predvodnici, imamo odgovornost da razumemo naše vrednosti. Naše vrednosti nas motivišu. Takođe imamo odgovornost da nas one ne obuzmu i ne upravljaju nama.

Kraljica Sersei zna da Roberta njegova *hrabrost* čini ranjivim zbog želje da je dokaže. Pošto je njen početni plan da on bude ubijen u toku borbe do poslednjeg osujećen, ona mu sipa drogu u vino, svesna da će on pokušati da dokaže svoju *hrabrost* na lovačkom izletu. Ona je pravilno procenila i uspeva da iskoristi kraljeve vrednosti protiv njega kako

bi ostvarila svoj lični cilj: njegovu smrtnu ranu. Kralj Robert nikada nije shvatao da je ono što je smatrao svojom najvećom snagom bila takođe i njegova najveća slabost.

Ned doživljava istu sudbinu kada procenjuje kraljicu prema svojim sopstvenim vrednostima. Kada se suoči sa Nedovom pretnjom da će otkriti ko je pravi otac njene dece, Sersei ne vidi kao svoju *dužnost* da uzme decu i pobjegne iz Kraljeve Luke kako bi zaštitila porodicu od Robertovog gneva; umesto toga, ona vidi priliku da dokaže svoju *hrabrost* i *superiornost*, i poveća svoju *moć*. Ona neće bežati. Kraljica će ugrabiti Gvozdeni presto.

Ned produbljuje svoju grešku potcenjujući lukavost Petira Beliša. Njemu se Beliš ne dopada, ali i dalje smatra da je savez koji mu Beliš nudi lakše prihvatiti nego da veruje gospodaru šaptača, lordu Varisu. Varis, koga potcenjivački takođe zovu Pauk, dovodi sebe u ranjiv položaj prilazeći Nedu maskiran i deleći poverljive informacije sa njim. Pokušaj lorda Varisa da privatno komunicira sa Nedom nije u skladu sa Nedovim vrednostima. To je Varisov čin *hrabrosti*, *dužnosti* i *časti*, ali Ned Stark to ne vidi na taj način. Ned razume određene vrednosti samo ako su mu one predstavljene na način sličan njegovom vlastitom ponašanju. Varis ne može da se ponaša *hrabro* i *časno*, misli Ned, inače ne bi morao da se krišom uvlači u njegove odaje maskiran. Ned veruje u potpunu otvorenost i odbacuje mogućnost saveza sa nekim ko se koristi obmanom.

Povrh toga, Ned Stark smatra političke i taktičke manevre različitih igrača u Kraljevoj Luci znakom njihove iskvarenosti. Ned je zaprepашćen kada mu Varis otkrije smicalice koje su prethodile ubistvu bivše kraljeve desnice, Džona Erina. „Točkovi unutar točkova unutar drugih točkova. Nedu je glava pucala od razmišljanja o tome.“\* Ned, razumljivo, prezire smicalice i izdaju koji su doveli do ubistva Džona Erina, a ipak naizgled gotovo da za to ubistvo krivi Varisa, mogućeg saveznika koji mu je doneo informacije o tome. Ned tačno ispred sebe ima kolegu sa sličnim vrednostima, ali on donosi presude o Varisu i ne želi da vidi mogućnost koja mu se pruža.

Naše vrednosti obično deluju na podsvesnom nivou, upravljajući našim ponašanjem. Zapravo, praćenje vrednosti često izvlači ono najbolje iz nas, pojačavajući našu motivaciju i posvećenost. Moj kolega u

Poslovnoj školi Kolambija, profesor Pol Ingram, piše: „Vaše vrednosti su vaš unutrašnji sistem kontrole. Kada nastupi trenutak krize, retko imamo vremena da malo dublje istražimo mogućnosti i razmotrimo alternative. Oslanjamo se na naše suštinske vrednosti da nas vode.“\* Kada je to moguće, treba da identifikujemo svoje vrednosti, prepoznamo da nas one motivišu i upotrebimo ih kao način da poboljšamo našu predvodničku efikasnost. Što jasnije uspemo da sagledamo kako naše vrednosti utiču na naše predvodništvo, to bolje.

---

## VREDNOSTI

Godine 1965. Vilijam D. Gat i Renato Tadžuri objavili su članak o organizacionoj kulturi u *Harvardskoj poslovnoj reviji*, pod naslovom „Lične vrednosti i korporativna strategija“. U članku se ukazuje na to da su „naše vrednosti u tolikoj meri suštinski deo našeg života i ponašanja da ih često nismo svesni – ili bar ne možemo da razmišljamo o njima jasno i artikulirano.“\* Ovaj nedostatak svesti je ono zbog čega kralj Robert i Ned Stark nisu uspešno predvodili sebe i svoje kolege. Njihovi neuspesi imali su užasnu cenu i pokrenuli su Rat pet kraljeva.

Mi dugujemo sebi, svojim kolegama i našim organizacijama da naučimo da delujemo sa znanjem o sebi kada su u pitanju naše vrednosti i mogućnosti i izazovi koje te naše vrednosti mogu da predstavljaju. Ako skrenemo s puta jer pogrešno koristimo svoje vrednosti, može se desiti da platimo visoku cenu.

Vođe imaju obavezu da shvate izazove i mogućnosti koje predstavljaju naše vrednosti. Gat i Tadžuri objašnjavaju: „Vrednosti su toliko suštinski deo čovekovog života i razmišljanja da je on sklon da ih uzima zdravo za gotovo, osim ako su dovedene u pitanje ili osporene. On ih stiće veoma rano u životu. Prenose mu ih roditelji, učitelji i druge značajne osobe u njegovom okruženju koje su, sa svoje strane, stekle svoje vrednosti na sličan način. Prakse u vaspitanju dece izraz su porodičnih vrednosti, kao i vrednosti društvene grupe kojoj porodica pripada.“\*

Ovo je pisano šezdesetih godina XX veka, kada je upotreba zamenice „on“ bila uobičajena. Naravno da ovaj uvid važi za svakoga.

Napredni program menadžmenta (NPM) na Poslovnoj školi Kolambija primenjuje časove obuke na kojima menadžeri prolaze kroz proces identifikovanja svojih vrednosti. Da bude sasvim jasno, u ovom procesu se pojam „vrednosti“ odnosi na „lične vrednosti“, nasuprot „korporativnim vrednostima“. Identifikovanje vrednosti koristi se za pomoć poslovnim liderima da steknu perspektivu o onome što je za njih važno na individualnom nivou: šta ih pokreće, šta doprinosi njihovom ispunjenju i šta motiviše i održava njihovo predvodništvo.

Direktor programa NPM-a na Poslovnoj školi Kolambija Pol Ingram kaže: „Duže od decenije koristili smo proces koji, kroz obuku jedan na jedan, omogućava učesnicima da istaknu svojih osam ključnih vrednosti, koje beleže na *vrednosnoj kartici*. Još se srećem sa bivšim učesnicima, godinama nakon što su dovršili program, koji i dalje nose svoje vrednosne kartice sa sobom, iako se skoro svi, što je ironija, savršeno sećaju svojih osam vrednosti.“\*

Radeći kao direktor NPM-a više od deset godina sa profesorom Ingramom, iz prve ruke video sam kako menadžerima obuka u vezi sa njihovim vrednostima obezbeđuje uvide o njima samima i njihovoj predvodničkoj ulozi. Oni pamte ove uvide i nastavljaju da se upravljaju prema njima kao prema izvoru informacija pri donošenju odluka od kritične važnosti. Profesor Ingram, koji se takođe bavi istraživanjima o vrednostima, piše: „Naše istraživanje ukazuje da ono što ljude drži zajedno nije široki spektar zajedničkih vrednosti (iako nas svakako razdvaja kada nemamo te zajedničke vrednosti), već naš osećaj da dajemo prioritet tim vrednostima na sličan način. Rad koji smo obavili sa studentima kursa NPM-a na Poslovnoj školi Kolambija, posle mnogo godina skupljanja podataka, pokazuje da je najjači pojedinačni pokazatelj ko će sa kim da postane prijatelj sličan prioritet vrednosti.“\* Ako vi i vaš tim postavljate prioritet u svojim vrednostima na sličan način, lakše je izgraditi čvrst odnos. Ovde je potrebno podsetiti se da će vođe postavljati prioritet u vrednostima na drugačiji način od ostalih i moraju biti svesni izazova i

mogućnosti koje će ova razlika u rangiranju imati na njihove predvodničke napore.

Profesor Šalom H. Švarc, stručnjak u oblasti istraživanja vrednosti, u delu „Pregled Švarcove teorije o osnovnim vrednostima“ piše: „Svako od nas drži do većeg broja vrednosti (npr. uspeh, sigurnost, dobronamernost) sa različitim stepenima važnosti. Određena vrednost može da bude veoma vredna za jednu osobu ali nevažna za drugu.“\* Pojedinci i grupe postavljaju prioritete svojih vrednosti po različitom redosledu. Oni mogu da imaju slične vrednosti, ali da im pridaju manji ili veći stepen važnosti. Ovo postavljanje prioriteta koje svaka osoba vrši, obično podsvesno, naziva se „hijerarhijom vrednosti“. Profesor Švarc objašnjava da postoji šest glavnih osobina vrednosti: 1) mi verujemo u njih i imamo emocionalnu reakciju na njih; 2) one se tiču ciljeva koji pokreću naše akcije; 3) mi verujemo u njih uprkos onome na šta nas spoljašnje norme podstiču; 4) one su način na koji zaključujemo šta je dobro ili loše, opravdano ili neopravdano; 5) one postoje u hijerarhijama; i 6) mi zasnivamo svoje postupke na razmenama određenim prema načinu na koji procenjujemo međusobno konkurentne vrednosti. Sve vrednosti imaju ovih šest osobina. „Ono što razlikuje jednu od druge jeste vrsta cilja ili motivacije koju ona odražava.“\*

Švarc veruje da vrednosti služe da nam pomognu da se nosimo sa tri univerzalna zahteva naše egzistencije: 1) vrednosti nam pomažu da ispunimo naše potrebe kao biološki organizmi; 2) vrednosti nam pomažu da koordinišemo naše društvene interakcije; i 3) vrednosti pomažu u opstanku i postizanju blagostanja grupe.\* Ljude njihove vrednosti navode da teže određenim ciljevima, komuniciraju sa drugima u vezi sa tim ciljevima i saraduju na postizanju tih ciljeva. „Vrednosti su društveno poželjni koncepti koji se koriste da predstavte te ciljeve u svesti, a usmeno se koriste da se oni izraze u društvenoj interakciji.“\*

Mi imamo poriv da zadovoljimo svoje vrednosti. „Vrednosti mogu da budu vodič koje potrebe, želje i težnje ljudi treba da imaju, koji interesi, naklonosti i ciljevi se posmatraju kao poželjni ili nepoželjni, koje individualne stavove ili odlike pojedinac treba da ima, i koja verovanja i gledišta treba da izražava.“\* Ralf H. Kilman, generalni direktor i

viši konsultant u *Kilman dijagnostici*, bivši profesor organizacije i menadžmenta na Poslovnoj školi Kac, objavio je ove reči 1981. godine, ukazujući da se vrednosti razlikuju od organizacionih normi, kao i od uverenja, stavova, osećanja i mišljenja. Naše vrednosti su ono što pokreće ponašanje i načine razmišljanja. „Vrednosti se, kao što je ukazano, posmatraju kao prilično nezavisne od bilo kog konteksta.“\*

Vrednosti pokreću vođe u težnji ka dostignućima. Vrednosti mogu da deluju u nekom vidu usklađenosti sa korporativnim vrednostima organizacije, ali one su pojedinačne, prvenstveno po načinu na koji poslovni lideri pronalaze motivaciju, usredsređenost i jezik da predstave sebe kao lidere. Evo nekih primera situacija u kojima može da bude koristi od svesti o vrednostima:

- Razmatranje sopstvenih vrednosti pomaže kada pokušavamo da rešimo problem i stvorimo pozitivne mogućnosti u našim organizacijama. Ako razumemo svoje individualne vrednosti, bolje smo pripremljeni da vidimo mogućnosti i rizike u pozadini naših prioriternih vrednosti.
- Razumevanje naših vrednosti omogućava nam da vidimo šta nas motiviše i da sagledamo kako možemo da podržimo druge, razumemo njihove prioriternne vrednosti i ponudimo im pomoć.
- Razumevanje naših vrednosti omogućava nam da budemo određeniji u svojoj komunikaciji sa ljudima. Možemo da objasnimo zašto određene odluke zadovoljavaju naše vrednosti i zašto su nam važne, i možemo da postavljamo pitanja da bolje razumemo vrednosti i motivacije drugih ljudi.
- Naš gnev je često pokrenut ako naše vrednosti nisu zadovoljene. Razumevanje naših vrednosti pomaže nam da vidimo katalizatore naših emocionalnih reakcija.
- Kada je u pitanju izbor ili napuštanje poslova, šefova, kolega, podređenih, karijera i kompanija, važno je razumeti da li su naše vrednosti usklađene ili nisu. Čak i ako su one različite na određene načine, važno je uzeti u obzir da komunikacija može