



Nalov originala:

LEADERS EAT LAST

SIMON SINEK

Copyright © 2014 Simon Sinek

Copyright © 2017 ovog izdanja KONTRAST izdavaštvo

Za izdavača:

VLADIMIR MANIGODA

Urednik:

DANILO LUČIĆ

Prevod:

JELENA ANĐELOVSKA

Lektura i korektura:

BLUM

Dizajn korica:

JELENA LUGONJA

Štampa:

F. U. K.

Tiraž:

500

Izdavač:

KONTRAST, BEOGRAD

Klaonička 2, Zemun

e-mail: [jakkontrast@gmail.com](mailto:jakkontrast@gmail.com)

[kontrastizdavastvo.com](http://kontrastizdavastvo.com)

[facebook.com/KontrastIzdavastvo](https://facebook.com/KontrastIzdavastvo)

[www.glif.rs](http://www.glif.rs)

# Lideri jedu poslednji

Sajmon Sinek

Zašto neki timovi  
uspevaju, a neki ne



KONTRAST  
Beograd, 2017.

## SADRŽAJ:

UVODNA REČ / 11

PRVI DEO: POTREBA DA SE OSEĆAMO SIGURNO

1. Zaštita odozgo / 13
2. I zaposleni su ljudi / 19
3. Pripadanje / 29
4. Da, ali... / 35

DRUGI DEO: MOĆNE SILE

5. Kad je dosta, dosta je / 42
6. E.D.S.O. / 48
7. Veliko „k“ / 63
8. Zašto imamo lidere / 72

TREĆI DEO: REALNOST

9. Hrabrost da uradimo pravu stvar / 82
10. Motorne sanke u pustinji / 87

ČETVRTI DEO: KAKO SMO STIGLI OVDE

11. Procvat pre krize / 90
12. Bum generacija je odrasla / 99

PETI DEO : APSTRAKTNI IZAZOV

13. Apstrakcija ubija / 106
14. Moderna apstrakcija / 112
15. Upravljanje apstrakcijom / 118
16. Debalans / 133

## ŠESTI DEO: DESTRUKTIVNO BOGATSTVO

- 17. Lekcija iz liderstva 1: Kakva kultura, takva kompanija / 135
- 18. Lekcija iz liderstva 2: Kakav lider, takva kultura / 145
- 19. Lekcija iz liderstva 3: Integritet je važan / 156
- 20. Lekcija iz liderstva 4: Prijatelji su važni / 166
- 21. Lekcija iz liderstva 5: Vodi ljude, a ne brojeve / 174

## SEDMI DEO : DRUŠTVO ZAVISNIKA

- 22. Mi smo centar svih svojih problema / 188
- 23. Po svaku cenu / 195
- 24. Apstraktna generacija / 202

## OSMI DEO : NASTAJANJE LIDERA

- 25. Korak 12 / 222
- 26. Borba koju delimo / 226
- 27. Potrebno nam je više lidera / 233

ZAHVALNICE / 236



MUŠKARCIMA I ŽENAMA KOJE SAM UPOZNAO U  
VAZDUŠNIM SNAGAMA SJEDINJENIH AMERIČKIH DRŽAVA.  
NAUČILI STE ME VIŠE O TOME ŠTA ZNAČI BITI ČOVEK  
NEGO ŠTO JE TO IKADA UČINIO NEKO U CIVILU.





.....

LIDERI SU ONI KOJI PRVI KREĆU U NEPOZNATO.

ONI JURE KA OPASNOSTI.

OSTAVLJAJU SVOJE INTERESE PO STRANI KAKO

BI NAS ZAŠTITILI ILI POVELI U BUDUĆNOST.

LIDERI ĆE PRE ŽRTVOVATI ONO ŠTO JE NJIHOVO,

DA BI SPASLI ONO ŠTO JE NAŠE.

I NIKADA NEĆE ŽRTVOVATI NEŠTO NAŠE DA SPASU ONO ŠTO JE NJIHOVO.

TO ZNAČI BITI LIDER.

TO ZNAČI DA ONI PRVI BIRAJU DA IDU U OPASNOST,

PRVI KREĆU U NEPOZNATO.

A KADA BUDEMO SIGURNI DA ĆE NAS ČUVATI, MARŠIRAĆEMO ZA NJIMA I  
NEUMORNO RADITI DA BISMO VIDELI KAKO SE NJIHOVE VIZIJE OSTVARUJU, I

PONOSNO ĆEMO SE ZVATI NJIHOVIM SLEDBENICIMA.

.....



## Uvodna reč

.....

U istoriji ne poznajem nijednu studiju slučaja koja opisuje organizaciju koja je menadžmentom izvedena iz krize. Sve do jedne bile su predvođene. U današnje vreme, ipak, veliki broj naših obrazovnih institucija i programa za obuke nije fokusiran na razvoj velikih lidera, već na obuku efikasnih menadžera. Kratkoročne dobiti prepoznaju se kao znaci uspeha, a dugoročni rast i sposobnost organizacije viđeni su samo kao ono što „plaća račune”. Knjiga *Lideri jedu poslednji* predstavlja napor da se ovakva paradigma promeni. Sajmon Sinek ovde ne predlaže nikakvu novu teoriju liderstva ili apsolutni princip. On u ovom tekstu ima mnogo viši cilj. Sajmon želi da svet učini boljim mestom za sve nas. Njegova vizija je jednostavna: stvoriti novu generaciju muškaraca i žena koji razumeju da je uspeh ili neuspeh organizacije zasnovan na vrhunskom liderstvu, a ne na menadžerskoj veštini.

Nije slučajnost da Sajmon koristi vojsku Sjedinjenih Država, posebno jedinice marinaca, kako bi objasnio značaj lidera fokusiranih na svoje ljude. Obe ove organizacije imaju snažnu kulturu i zajedničke vrednosti, razumeju značaj timskog rada, stvaraju poverenje među svojim članovima, održavaju fokus i, najvažnije, razumeju koliko su ljudi i odnosi među njima značajni za uspeh misije. Ove organizacije takođe su u poziciji u kojoj bi cena neuspeha bila katastrofalna. Bez sumnje, ljudstvo omogućava uspeh svih naših vojnih službi.

Kada ste među marincima koji obeduju, primetićete da su najmlađi uglavnom posluženi prvi, a najstariji uglavnom poslednji. U isto vreme, primetićete da to nije bilo naređenje. Marinci se prosto tako ponašaju. Ovaj jednostavni postupak predstavlja suštinsko shvatanje liderstva kod marinaca.

Očekuje se da lideri marinaca jedu poslednji zato što je prava vrednost vođstva upravo volja da ispred svojih potreba postaviš potrebe drugih. Veliki lideri zaista brinu o onima koje su privilegovani da vode, i razumeju da prava vrednost privilegije liderstva postoji nauštrb sopstvenog interesa.

U prethodnoj knjizi *Počni sa Zašto*, Sajmon je objasnio da lideri koji žele da njihova organizacija bude uspešna moraju razumeti pravu svrhu svoje organizacije – *zašto*. U knjizi *Lideri jedu poslednji* Sajmon nas vodi do novog stepena razumevanja razloga zašto su neke organizacije bolje od drugih. On to radi precizno se baveći detaljima liderskih izazova. Jednostavno rečeno, nije dovoljno samo znati *zašto*, već moraš poznavati svoje ljude i shvatati da su oni mnogo više od potrošnih resursa. Ukratko, profesionalna konkurencija nije dovoljna da nekoga učini dobrim liderom; dobar lider mora zaista da brine o onima koji su mu povereni na brigu.

Jasno je da dobar menadžment nije dovoljan da, na duge staze, održi bilo koju organizaciju.

Sajmonovo razmatranje elemenata ljudskog ponašanja prikazuje da postoje pravi razlozi zbog kojih nekim organizacijama kratkoročno može da ide dobro, ali da na kraju ipak ne uspeju: Vođstvo ipak ne može da stvori okruženje u kom su ljudi zaista važni. Kako Sajmon napominje, organizacije u kojima ljudi dele vrednosti i međusobno se cene, uspevaju na duge staze, u dobrim i lošim vremenima. Džon Kvinsi Adams razumeo bi Sajmonovu poruku, on je tačno znao šta znači biti lider kada je rekao: „Ako tvoje akcije inspirišu druge da više sanjaju, više uče, više rade i postanu nešto više, ti si lider.” Mislim da u ovom citatu možete pronaći poruku knjige *Lideri jedu poslednji*. Kada lideri inspirišu one koje vode, ljudi sanjaju o boljoj budućnosti, ulažu vreme i napor da nauče više, više i rade za svoje organizacije, a usput i sami postaju lideri. Lider koji brine o svojim ljudima i ostaje fokusiran na dobrobit organizacije, nikada ne može potonuti. Nadam se da će vas čitanje ove knjige inspirisati da uvek jedete poslednji.

– Džordž Džej Flin, penzionisani general-potpukovnik  
jedinica Američke mornarice

# 1

## [POTREBA DA SE OSEĆAMO SIGURNO]

### PRVO POGLAVLJE

.....

#### *Zaštita odozgo*

GUSTI SLOJ OBLAKA blokirao je svetlost. Nije bilo zvezda, nije bilo meseca. Samo crnilo. Kroz dolinu, trupa je polako krčila put; preko stenovitog terena kretali su se brzinom puža. I na sve to, znali su da ih posmatraju. Svaki član trupe bio je na ivici.

Nije prošlo ni godinu dana od terorističkog napada 11. septembra. Talibanska vlada tek je nedavno pala, nakon što su je slomile američke snage, zbog odbijanja da preda lidera Al Kaide Osamu bin Ladena. U regionu je bilo mnogo jedinica za specijalne operacije koje su izvodile, kao što je slučaj i danas, poverljive misije. Ovo je bila jedna od takvih jedinica i jedna od takvih misija.

Sve što znamo jeste da je jedinica sa dvadeset dvoje ljudi delovala duboko na neprijateljskoj teritoriji i da je nedavno došla do nečega što vlada zove „cilj od velikog značaja”. Sada se probijaju kroz prostranu dolinu u planinskom delu Avganistana, oprezno prateći ovaj veoma značajan cilj.

Te noći, iznad gustih oblaka leteo je kapetan Majk Drauli, poznatiji kao Džoni Bravo. Nije se čulo ništa osim zujanja njegovog motora, gore je bilo savršeno mirno. Hiljade zvezda su sijale na nebu, a mesec je obasjavao vrhove oblaka tako jasno da su izgledali kao sneg koji je upravo pao. Bilo je predivno.

Džoni Bravo i pilot u pratećem avionu kružili su u letelicama A-10, iščekujući da li će biti potrebni na terenu. Iz milošte nazvan

bradavičasta svinja, A-10, tehnički gledano, nije borbeni avion; to je napadačka letelica. Relativno spor, avion sa jednim sedištem, dizajniran da omogući blisku vazдушnu podršku za kopnene trupe. Za razliku od ostalih borbenih letelica, on nije brz niti je seksi (odatle i nadimak), ali završava posao.

Idealno bi bilo da piloti A-10, koji su u vazduhu, i trupe koje su na zemlji, mogu da vide jedni druge. Ako primete avion iznad, trupe znaju da ih neko traži, što im pruža veći osećaj sigurnosti. A piloti, ako vide trupe na terenu, imaju veći osećaj da mogu da pomognu ako zatreba. Zbog oblačnosti i planinskog terena, te noći u Avganistanu, jedini način da jedni znaju da su drugi tu bio je povremenim kontaktom radio-vezom. Usled te slabe vidljivosti, Džoni Bravo nije mogao da vidi ono što trupe vide, ali mogao je da ih oseti, i to samo slušajući ih posredstvom radio-veze. Ovo je bilo dovoljno da ga pokrene na akciju.

Prateći svoj unutrašnji osećaj, Džoni Bravo je odlučio da izvede spuštanje naglavačke, da se zavuče pod oblake kako bi mogao da pogleda šta se dešava na terenu. Bio je to hrabar potez. Zbog gustih, niskih oblaka, zbog munja rasutih okolo, i činjenice da Džoni Bravo, zbog podešenog noćnog režima letenja, treba da leti sa smanjenim poljem vidljivosti, poduhvat je bio ekstremno nesiguran čak i za najiskusnije pilote.

Džoni Bravo nije imao naredbu da izvrši taj rizični manevar. Ako ništa drugo, verovatno bi bio savetovan da ostane u pripravnosti i čeka dok ne dobije poziv u pomoć. Ali Džoni Bravo nije kao većina pilota. Iako je bio hiljadama metara iznad, u sigurnoj čauri pilotskog sedišta, mogao je da oseti nervozu ljudi na terenu. Uprkos opasnosti, znao je da je spuštanje naglavačke ono što treba uraditi. Za Džonija Brava to je značilo da nema drugog izbora.

U momentu kada se spremao da zaroni kroz oblake, u dolinu, njegov instinkt je potvrđen. Preko radio-veze su se čule tri reči. Tri kratke reči koje izazivaju jezu kod pilota: „Trupe u kontaktu.”

„Trupe u kontaktu” znači da je neko na terenu u opasnosti. Na taj način trupe šalju obaveštenje da su napadnute. Iako je Džoni Bravo mnogo puta ranije čuo ove reči, bilo je to tokom obuke. Ove noći, 16. avgusta 2002. godine, prvi put ih je čuo u stvarnoj akciji.

Džoni Bravo je osmislio način koji će mu pomoći da se poveže sa ljudima na terenu. Da oseti ono što oni osećaju. Tokom svake

vežbe na obuci, dok je leteo iznad bojnog polja, prisećao se scene iz filma „Spasavanje redova Rajana”, u kojoj Alijansa juriša na plaže Normandije. Zamislio bi Higinsov brod kako pristaje i ljude kako istrčavaju na plažu, pravo u zid nemačke vatre... Zvižduci metaka koji udaraju u čelični oklop brodova. Krici pogođenih ljudi. Džoni Bravo je zamišljao da je to scena koja se odigrava svaki put kad čuje: „Trupe u kontaktu”. Sa ovim slikama, jasno urezanim u svest, Džoni Bravo je reagovao na poziv za asistenciju.

Rekao je pilotu pratiocu da ostane iznad oblaka, najavio svoje namere kontroli leta i trupi na terenu, pa usmerio avion u mrak. Kada je prošao kroz oblake, turbulencija je snažno uzdrimala i njega i avion. Jako odbacivanje nalevo. I iznenadni pad. Trzaj nadesno. Za razliku od putničkih aviona kojima mi putujemo, A-10 nije dizajniran za udobnost putnika, pa je avion Džonija Brava, prolezeći kroz sloj oblaka, odskočio i snažno se stresao.

Leteći u nepoznato, bez ideje šta ga čeka, Džoni Bravo je bio fokusiran na svoje instrumente, pokušavajući da dobije što više informacija. Pogled mu se kretao od jednog do drugog instrumenta, zatim hitro kroz prozor.

Visina, brzina, pravac, prozor... Visina, brzina, pravac, prozor.

„Molim te. Učini. Neka ovo uspe. Molim te. Učini. Neka ovo uspe”, govorio je sebi.

Kada je najzad prošao kroz oblake, bio je manje od hiljadu metara od zemlje, leteći ka dolini. Prizor pred njim nije ličio ni na šta viđeno ranije, bilo na obuci ili na filmu. Neprijateljska vatra dolazila je sa obe strane doline. Bilo je toliko intenzivno da je tragač vatre, linija svetlosti koja prati pucnjavu, zapalio ceo kraj.

Jedinica za specijalne operacije bila je sabijena u jedan kvadrat, u koji su bili usmereni meci i rakete.

Godine 2002. elektronika u letelicama nije bila tako prefinjena kao danas. Instrumenti koje je Džoni Bravo imao nisu ga mogli upozoriti na udarac u planinske vence. A uz to, jedino što je imao bile su stare sovjetske mape još iz vremena invazije na Avganistan 1980. godine. Svejedno, bilo mu je nezamislivo da izneveri jedinicu na terenu. „Postoje sudbine koje su gore od smrti”, reći će vam on. „Jedna takva je slučajno usmrćivanje sopstvenih ljudi. Druga sudbina gora od smrti jeste otići kući živ kada dvadeset dvojica na terenu poginu.”

I tako, te tamne noći u Avganistanu, Džoni Bravo je počeo da broji. Znao je svoju brzinu i znao je svoju udaljenost od planina. U glavi je izvodio brze računice i glasno brojao preostale sekunde pre nego što će udariti u planine. „Hiljadu i jedan, hiljadu i dva, hiljadu i tri...” Postavio je puške na poziciju sa koje je video neprijateljsku vatru i držao svoju Getling pušku. „Hiljadu i četiri, hiljadu i pet, hiljadu i šest...” U tom momentu više nije imao kud, povukao je ručicu, i oštro zaokrenuo. Avion je pustio snažan zvuk dok se vraćao u oblake, što je bio jedini način da ne udari u planinu. Pritisak G-sile zakucao mu je telo za sedišta, i bio je spreman da ponovo krene nazad.

Ali sa radija nije dolazio signal. Gluva tišina. Da li to znači da su njegovi pucnji bili uzaludni? Da li znači da je radio-operater mrtav? Ili, znači li to da su svi mrtvi?

Onda je stigao poziv. „Dobar pogodak! Dobar pogodak! Samo nastavi!” I nastavio je. Krenuo je još jednom, ponovo je brojao kako bi izbegao udarac u planine. „Hiljadu i jedan, hiljadu i dva, hiljadu tri...” I još jedan oštri zaokret i još jedna vožnja. I još jedan. I još jedan. Dobro je pogađao i imao je dovoljno goriva; međutim, ostao je bez municije.

Okrenuo je avion ka oblacima, leteo brzo i susreo pilota u pratećoj letelici, koji je još uvek kružio iznad. Džoni Bravo je brzo o svemu obavestio svog partnera i rekao mu samo ovo: „Prati me.” Dva aviona A-10 udaljeni tri metra jedan od drugog, krilo uz krilo, zajedno su nestali u oblacima.

Kada su se pojavili, obojica manje od hiljadu metara od zemlje, počeli su zajednički napad. Džoni Bravo je brojao, a drugi avion ga je pratio i pucao. „Hiljadu i jedan. Hiljadu i dva. Hiljadu i tri. Hiljadu i četiri...” Na njegov signal, avioni su zajedno izveli visoki G-zaokret i vozili ukrug ponovo, i ponovo, i ponovo. „Hiljadu i jedan. Hiljadu i dva. Hiljadu i tri. Hiljadu i četiri...”

Te noći dvadeset dvojica vojnika sa terena otišli su kući. Nije bilo američkih gubitaka.

### ***Vrednost empatije***

Te avgustovske noći iznad Avganistana, Džoni Bravo je rizikovao svoj život kako bi drugi preživeli. Za to nisu usledile nikakve



privilegije. Nije dobio ni unapređenje ni nagradu. Nije tražio dodatnu pažnju medija zbog onoga što je učinio. Za njega je to bio samo „P.O.S.A.O.“, kako kaže. Najveća nagrada bio mu je susret sa jedinicom koju je odbranio te noći. Zagrlili su se kao stari prijatelji, iako se nikada ranije nisu sreli.

U pravolinijskoj hijerarhiji u kakvoj radimo, želimo da ljudi na vrhu vide šta smo uradili. Dižemo ruke da budemo prepoznati i nagrađeni. Za većinu nas, što više priznanja dobijemo za svoje napore čini nam se da smo uspešniji. To je sistem koji toliko dugo funkcionise da ga je skoro nemoguće ostvariti, posebno ako je i nadređeni dugoročno u kompaniji i ne oseća pritisak odozgo. Za Džonija Brava i njemu slične, volja da uspe i želja da uradi stvari koje unapređuju interese organizacije nisu motivisane samo priznanjem odozgo; one čine jedinstvo sa kulturom žrtvovanja i samom službom u kojoj zaštita dolazi sa svih nivoa organizacije.

Postoji jedna stvar kojoj Džoni Bravo pripisuje zaslugu za hrabrost da pređe u tamu nepoznatog, na trenutke svestan da se možda neće vratiti. I to nije nešto što biste očekivali. Koliko god bila važna, to nije njegova obuka. To nije ni napredno obrazovanje koje je stekao. I koliko god bili izvanredni alati koji su mu dati, nije to ni letelica i njeni prefinjeni sistemi. Od sve tehnologije koja mu je na raspolaganju, empatija je, kaže Džoni Bravo, najveća prednost koju on poseduje i koja mu je neophodna da bi radio ovaj posao. Pitajte bilo koga od muškaraca i žena u uniformi, koji rizikuju svoj život za dobrobit drugih – pitajte ih zašto to rade, i svi će vam reći istu stvar: „Zato što bi i oni to uradili za mene.“

Odakle dolaze ljudi kao Džoni Bravo? Da li su rođeni takvi? Neki od njih možda i jesu. Međutim, ako uslovi u kojima radimo zahtevaju određene standarde, svako od nas je sposoban za hrabrost i žrtvu, baš kao Džoni Bravo. Iako od nas neće biti traženo da rizikujemo sopstveni život kako bismo spasili tuđi, rado ćemo podeliti sopstvenu slavu i pomoći onima koji rade sa nama. Još važnije od toga, u odgovarajućim uslovima, ljudi sa kojima radimo učinili bi isto za nas. I kada se to dogodi, kada su formirane takve veze, snažna osnova za ostvarivanje uspeha je postavljena, a to ne može da kupi nikakav novac, slava ili nagrade. Ovako izgleda kada radite u sredini u kojoj lideri daju prioritet dobrobiti svojih ljudi, a zauzvrat, ljudi daju sve što imaju da zaštite i unaprede dobrobit

svakog člana, ali i organizacije.

Koristim vojsku da ilustrujem ovaj primer zato što je u situacijama života i smrti sve preuveličano. Postoji matrica u organizacijama koje postižu najveći uspeh, u onima koje nadmudruju svoju konkurenciju, onima koji komanduju sa najvećim poštovanjem izvan i unutar organizacije, u onima sa najvećom lojalnošću i najmanjim talasanjima, i sa sposobnošću da razvedre skoro svaku oluju i prevaziđu svaki izazov. Ove izuzetne organizacije imaju kulturu u kojoj lideri pružaju zaštitu odozgo, a ljudi na terenu paze jedni na druge. To je razlog zbog kog su voljni da odlučno idu napred i preuzimaju rizike. Empatija je način na koji svaka organizacija to može postići.

## DRUGO POGLAVLJE

### *I zaposleni su ljudi*

Pre nego što se uspostavila empatija u kompaniji, odlazak na posao bio je samo odlazak na posao. Svako jutro zaposleni u fabrici stajali su za svojim mašinama i čekali zvono koje im signalizira da započnu rad. Nakon zvona, na znak su pritiskali prekidače i pokretali mašine. Za nekoliko sekundi, zujanje mašinerije ugušilo bi zvuk glasova. Radni dan počinje.

Nakon dva sata, oglašava se još jedno zvono najavljujući pauzu. Mašine se zaustavljaju i skoro svaki radnik napušta svoje mesto. Neko odlazi u ve-ce. Neko po još jednu šolju kafe. A neko samo sedi uz svoju mašinu, odmara dok zvono ponovo ne zazvoni za nastavak rada. Nekoliko sati kasnije zvono bi se ponovo oglasilo, ovog puta dajući im do znanja da mogu napustiti zgradu i krenuti na ručak. Oduvek se radilo na ovaj način. „Nisam znao za bolje”, tvrdi Majk Merk, timski vođa sa tvrdim južnjačkim akcentom koji radi za HeisnSendiekr već četrnaest godina. „Mislim da bi vam svako u zgradi rekao isto to.”

Ali promena nastaje kada Bob Čepmen preuzima ovu kompaniju iz Južne Karoline. Čepmen je direktor komplikovano nazvane firme Beri-Veimiler, koja, pre svega, okuplja manufakturne kompanije koje on konstantno kupuje već godinama. Većina kompanija koje je Čepmen kupio bile su u problemu. Finansije su im bile loše i, u nekim slučajevima, njihova kultura još gora. HeisnSendiekr je bila poslednja koju je kupio. Drugi direktori bi sa sobom, možda, doveli tim konsultanata i novu strategiju, i bili spremni da kažu svima šta treba da rade, „da vrate kompaniji njenu profitabilnost”. Ono što je Čepmen doneo bila je volja da sluša. Kao što je uradio sa svakom kompanijom koju je kupio, započeo je sastankom tokom kog je saslušao ono što su radnici imali da kažu.

Ron Kembel, koji dvadeset sedam godina radi u kompaniji, upravo se vratio sa tromesečnog putovanja u Portoriko gde je dobio zadatak da instalira HeisnSendiekr manufakturnu opremu na posedu jednog klijenta. Sedeći u sobi sa Čepmenom, Kembel se ustručavao da govori o životu u kompaniji. „Pre svega”, pitao je

Kembel, „ako kažem istinu, da li ću sutra imati posao?” Čepmen se nasmejao. „Ako sutra budeš imao bilo kakvih problema zbog onoga što si rekao danas, samo me pozovi”, uveravao ga je Čepmen.

Tada je Kembel počeo otvoreno da govori. „Pa, gospodine Čepmen... Čini se da mi više verujete dok nisam prisutan nego kad stojim pred vama. Imao sam više slobode dok sam bio na posedu klijenta nego što imam ovdje”, rekao je referišući o vremenu provedenom u Portoriku. „Čim sam zakoračio nazad u pogon fabrike, moja sloboda kao da je nestala. Osećam kao da neko drži palac na meni. Moram da pritisnem kontrolni sat kad ulazim i izlazim, kada idem na ručak i kada završim radni dan. To nisam morao da radim u Portoriku.” Ovakvo nešto Čepmen je već čuo u fabrikama.

„Ulazim na ista vrata sa inženjerima, računovođama i drugim ljudima koji rade u kancelarijama”, nastavlja Kembel. „Oni skrenu levo ka kancelarijama, a ja idem pravo u pogon; mi smo tretirani potpuno drugačije. Njima verujete i dopuštate da sami odluče kada će uzeti sok, ili šolju kafe, ili otići na pauzu; a mene primoravate da čekam zvono.”

Ostali su osećali isto. Izgledalo je kao da postoje dve različite kompanije. Ne računajući koliki napor ulažu, radnici za mašinama nisu osećali da im kompanija dovoljno veruje, samo zato što rade u njenom pogonu a ne za kancelarijskim stolom. Ako neko od zaposlenih u kancelariji treba da pozove kući i obavesti svoju decu da će se zadržati duže, jednostavno podigne telefon i pozove; s druge strane, ako radnik mora da uradi istu stvar, obavezan je da traži dozvolu da bi iskoristio telefon koji se plaća.

Kada je Kembel završio, Čepmen se okrenuo vođi osoblja i naložio mu da isključi kontrolne satove. Takođe, i zvona su morali da isključe. Bez velikih izjava i bilo kakvih očekivanja zaposlenih, Čepmen je odlučio da će od sada stvari biti drugačije. I to je bio samo početak.

Empatija će biti ubrizgana u kompaniju i poverenje će biti novi standard. Polazeći od toga da bi više voleo da svakoga vidi kao čoveka, a ne kao fabričkog radnika ili kancelarijskog službenika, Čepmen je uveo i druge promene s ciljem da svi budu tretirani na isti način.

Rezervni delovi za mašine su uvek bili čuvani u zaključanim kavezima. Ako radniku zatreba neki deo, morao je da stane u red

ispred skladišta i da od onih koji su zaduženi za delove zatraži to što mu je potrebno. Radnicima nije bilo dozvoljeno da sami ulaze u ograđene delove. Ovo je način na koji se menadžment štiti od lopova. To možda sprečava lopove, ali je istovremeno i moćan podsetnik da menadžment ne veruje ljudima. Čepmen je naredio da se svi katanci i ograde uklone i da se svakom zaposlenom dozvoli da uđe u skladište i pronade deo alata koji mu je potreban.

Čepmen je ukinuo plaćanje telefonskih razgovora, pa su svi telefoni u kompaniji postali dostupni svakom zaposlenom, u svakom momentu. Nisu bili potrebni novčići, nije bila potrebna dozvola. Zaposlenima je omogućeno da prođu kroz bilo koja vrata i posete bilo koji deo kompanije, i to kad god hoće. Svi zaposleni imaju isti tretman, bilo da rade u administraciji ili u fabričkom pogonu. Ovo će biti novo pravilo.

Čepmen je razumeo da, ukoliko lider želi da zadobije poverenje zaposlenih, mora da ih tretira kao ljude. Da bismo zaslužili poverenje, moramo širiti poverenje. On nije smatrao da možemo više da verujemo nekome samo zato što je završio koledž i dobar je u računovodstvu nego nekome ko ima samo srednju školu i vešte ruke. Čepmen je verovao u fundamentalno dobro u ljudima, i planirao je tako da ih tretira.

Za kratko vreme, u kompaniji je počeo da vlada osećaj familijarnosti. Jednostavnom promenom radnog okruženja, ljudi su počeli da se ponašaju drugačije jedni prema drugima. Osećali su da tu pripadaju, što im je omogućilo da se opuste i da se osećaju cenjeno. Počeli su da brinu za druge, jer se i o njima neko brinuo. Ovakvo okruženje učinilo je da se ljudi potpuno uključe „glavama i srcima”, kako Čepmen voli da kaže, i organizacija je počela da cveta.

Jedan zaposleni u farbarskom odeljenju suočio se sa ličnom krizom. Njegova žena je, zbog dijabetesa, izgubila nogu. Kako bi mogao da joj pomaže, trebalo mu je više slobodnog vremena. Međutim, on je radnik koji je plaćen na sat i ne može sebi da priušti neradne dane. Ipak, kompanija se promenila. Bez pitanja, njegove kolege su smislile plan: da pomere svoje plaćene odmore kako bi on imao više slobodnih dana. U kompaniji nikada ništa slično nije urađeno. Ovo je čak predstavljalo kršenje zvanične politike. Ali to

nije bilo važno. „Više mislimo o drugim ljudima”, rekao je Merk. I, pomoću administracije, to je upravo ono što su uradili.

„Nikada nisam mislio da možeš da uživaš u poslu”, kaže Kembel. „Kada ti ljudi veruju, biće produktivniji kako bi stekli ili zadržali to poverenje.” Tokom više od deset godina od kada je žičana ograda srušena, skoro da nije bilo lopova. A ukoliko zaposleni imaju lični problem, oni znaju da će lideri kompanije, kao i njihove kolege, biti tu za njih.

Kada se pojavi neki problem, zaposleni su otvoreniji da pomognu jedni drugima, mnogo više nego pre. Takođe, oni više vode računa o svojim mašinama. Ovo znači da je u odnosu na raniji period bilo znatno manje kvarova i manje obustava rada (što znači da su troškovi držani pod kontrolom). Promene nisu bile dobre samo za zaposlene, već i za kompaniju. U ovom periodu, od kada je Čepmen preuzeo fabriku, HeisnSendiekr je povećao prihod sa 55 miliona dolara na 95 miliona dolara, što se odrazilo na organski rast i rast dobiti. Napredovali su bez zaduživanja i bez reorganizacije vođene menadžerskim konsultantima. Kompanija je napredovala zbog svojih zaposlenih. Osećala se predanost organizaciji, a sve to nije proisteklo iz obećanja o bonusima ili dodacima. Bili su posvećeniji zato što su to želeli. Nova kultura brige dozvolila je ljudima i strategijama da procvetaju.

Ovo se događa kada lideri organizacije slušaju ljude koji u njoj rade. Bez prinude, pritiska ili sile, ljudi prirodno rade da pomognu jedni drugima i unaprede kompaniju. Rad sa osećajem obaveze zamenjen je radom sa osećajem ponosa. I dolazak na posao zbog kompanije zamenjen je dolaskom na posao zbog sebe i drugih. Radno mesto više nije mesto straha. To je mesto na kom se osećaš cenjeno.

### ***Vidimo ono što želimo da vidimo***

Čepmen voli da priča o tome kada je prvi put posetio HeisnSendiekr, što je bilo pet godina pre promena o kojima govore Majk Merk i Ron Kembel. Bilo je to ubrzo nakon što je Čepmen kupio kompaniju. Kao novog direktora niko ga nije poznao, i dok je pio kafu pre prvog sastanka, niko nije obraćao pažnju na

njega. Ono što je Čepmen video tog jutra u kafeteriji, u martu 1997. godine, podstaklo ga je da započne svoj eksperiment sa kompanijom. Video je nešto što dotad nikad nije, tokom svih tih godina u biznisu. Bila je to dovoljno moćna scena da ga natera na preispitivanje svake lekcije koju je naučio o vođenju kompanije. Ono što je uradio u HeisnSendiekru postać je baza za ono kako će Čepmen voditi celu svoju operaciju. Još značajnije, to će promeniti način na koji on vodi ljude koji rade za njega.

Sedeći u kafeteriji, Čepmen je posmatrao grupu zaposlenih, pili su jutarnju kafu pre početka radnog dana... i dobro se zabavljali. Šalili su se, smejali se kao stari prijatelji. Bacali su opklade na Martovsko ludilo, košarkaški koledž-turnir koji se prikazivao te večeri. Dobro su se slagali i uživali u druženju. Ali u momentu kada su krenuli, da započnu radni dan, Čepmen je primetio dramatičnu promenu u njihovom držanju. Osmesi su im, kao na znak, zamenjeni sumornošću. Smeh je prestao. Drugarstvo je isparilo. „Izgedalo je kao da je energija nestala iz njih”, rekao je Čepmen.

Preplavio ga je očaj. I ranije je kupovao kompanije u problemu, baš kao što je ova. I ranije je bio okružen zaposlenima. Ali, iz nekog razloga nije bio u stanju da vidi ono što je video tog dana. Nije mogao da ostane nedirnut onim što je upravo video, i to je u njemu podstaklo misao: zašto ne možemo da uživamo na poslu, onako kako uživamo kada nismo na poslu?

Sve do tog dana, Čepmen je bio baš onakav direktor kakav treba da bude svaki master student biznisa (MBA). Bio je dobar u računanju i voleo je igru biznisa. Donosio je odluke zasnovane na podacima, uslovima tržišta i finansijskim mogućnostima. Bio je tvrd kada je trebalo biti takav, a mogao je i da šarmira kad je to bilo potrebno. Mislio je da je biznis nešto što se meri tabelama, i video je ljude kao jedan od alata koje mora da organizuje kako bi mu pomogli da ostvari svoje finansijske ciljeve. On je bio vrlo uspešan izvršni direktor.

Pre tog momenta u kafeteriji, Čepmen je veoma lako donosio teške odluke. Kompanija u Sent Luisu, sa imenom koje se teško izgovara, bila je opterećena dugom i blizu bankrota kada ju je Čepmen preuzeo nakon smrti svog oca, 1975. godine. U datoj poraznoj situaciji uradio je ono što bi uradio svaki odgovorni

izvršni direktor. Delio je otkaze, kada je osećao da je to potrebno za ispunjenje željenih finansijskih ciljeva, iznova je pregovarao oko dugovanja, zavisio je od banaka da bi podržao rast, i preuzimao je velike rizike koji bi mogli doprineti razvoju, i koji bi mogli da kreiraju napredak razumljiv svakom direktoru koji „visoko leti”. Kao rezultat svega ovoga, kompanija je ponovo postala profitabilna.

Čepmen je napustio kafeteriju i krenuo na svoj prvi sastanak. Trebalo je da to bude čista formalnost, susret i upoznavanje. On, novi izvršni direktor, trebalo je da se predstavi timu za saradnju sa klijentima, a od njih se očekivalo da ga efikasno upute u situaciju. Ali, zbog onoga što je video tog jutra, shvatio je da zajedno sa timom ima moć da kompaniju pretvori u mesto na koje ljudi žele da dolaze svakog dana. Dakle, naumio je da kreira okruženje u kom će ljudi osećati da mogu iskreno da se izraze i budu prepoznati i pohvaljeni za svoj uspeh. Ovo je osnov za ono što Čepmen zove istinskim ljudskim liderstvom.

\*\*\*\*\*  
KADA LJUDI MORAJU DA REŠAVAJU OPASNOSTI UNUTAR  
ORGANIZACIJE, ORGANIZACIJA POSTAJE MANJE SPOSOBNA  
DA SE SUOČI SA OPASNOSTIMA SPOLJA.  
\*\*\*\*\*

Zaista, humano liderstvo štiti organizaciju od unutrašnjih sukobljavanja, koja mogu uništiti temelj. Kada moramo da se štitimo jedni od drugih, cela organizacija ispašta. Ali kada poverenje i saradnja napreduju iznutra, mi se približavamo jedni drugima i organizacija postaje jača.

Skoro svaki sistem u ljudskom telu postoji da bi nam pomogao da preživimo i napredujemo. Hiljadama godina ranije, umirale su druge humanoidne vrste, a mi smo nastavili da živimo. Iako smo na planeti relativno kratko vreme, u poređenju sa drugim vrstama, brzo smo postali najuspešnija i jedina nepobedena životinja na Zemlji. Toliko uspešna, zapravo, da odluke koje donosimo utiču na mogućnost drugih životinja, čak i drugih ljudskih bića, da prežive i napreduju.

Unutrašnji sistem koji nas štiti od opasnosti ohrabruje nas da



ponavljamo ponašanje koje je u najboljem interesu za nas. Ako osećimo opasnost, naša odbrana se aktivira. Ako se osećamo sigurno među svojim ljudima, u svojim plemenima i organizacijama, opušt ćemo se i bićemo mnogo otvoreniji za poverenje i saradnju.

Detaljna analiza veoma uspešnih organizacija, onih u kojima se ljudi osećaju sigurno kada dođu na posao, otkriva nešto zaprepasujuće. Njihove kulture imaju ogromne sličnosti sa uslovima u kojima je čovek stvoren da živi. Sistem koji nam pomaže da preživimo i uzdignemo se kao vrsta, takođe radi i na tome da pomogne organizacijama da postignu isto u ovom nasilnom, takmičarskom svetu u kom je svaka grupa bačena u konačne borbe. Nema tu luksuznih menadžerskih teorija i ne radi se o zapošljavanju timova iz snova. Radi se samo o biologiji i antropologiji. Ako su određeni uslovi ispunjeni, a ljudi u organizacijama osećaju međusobnu sigurnost, oni će raditi zajedno da postignu ono što niko od njih ne bi mogao sam. Rezultat je da će njihova organizacija nadvisiti konkurenciju.

Ovo je Čepmen uradio u kompaniji Beri-Veimiler. Sasvim slučajno, kreirao je radno okruženje i kompaniju koja, biološki, izvlači ono najbolje iz ljudi. Čepmen i njemu slični nisu zacrtali da promene svoje zaposlene, već da promene uslove u kojima zaposleni rade. Da kreiraju kulturu koja inspiriše ljude da daju sve od sebe, da daju zato što vole mesto na kom rade.

Ova knjiga bi trebalo da nam pomogne da razumemo zašto radimo ono što radimo. Skoro svi sistemi u našim telima uključeni su u pronalaženje hrane, i pomažu nam da ostanemo živi i unapredimo vrstu. Ma kako bilo, za veliki deo sveta, a svakako u onom razvijenom, nalaženje hrane i izbegavanje opasnosti više nije naša glavna preokupacija. Više ne lovimo i ne sakupljamo, bar ne kao pećinski čovek. U modernom svetu, unapređenje karijere, potraga za srećom i ispunjenjem su definicije uspeha. Ali unutrašnji sistemi vode naše ponašanje i odluke, i još uvek funkcionišu kao i pre više desetina hiljada godina. Naši primitivni umovi još uvek shvataju svet kao mesto pretnje ili mesto na kom se može pronaći sigurnost. Ako razumemo kako ovi sistemi rade, lakše ćemo postići svoje ciljeve. U isto vreme, grupe u kojima radimo imaju bolju mogućnost da uspeju i napreduju.