


[www.vulkani.rs](http://www.vulkani.rs)  
[office@vulkani.rs](mailto:office@vulkani.rs)

Naziv originala:

Dale Carnegie & Associates

LEAD!: HOW TO BUILD A HIGH-PERFORMING TEAM

Copyright © 2021 by Dale Carnegie & Associates.

Original English language edition published by G&D Media.

All rights reserved.

Translation Copyright © 2023 za srpsko izdanje Vulkan izdavaštvo

ISBN 978-86-10-04656-4



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.

# DEJL KARNEGI i s a r a d n i c i

## VODI!

Kako usavršiti  
liderstvo

Prevela Sanja Bošnjak

VULKAN  
IZDAVAŠTVO

Beograd, 2023.



*Neka vam um uvek bude otvoren za promenu. Prigrlite je.  
Privucite je. Samo ispitivanjem ili preispitivanjem  
sopstvenih izbora i zamisli možete napredovati.*

– Dejl Karnegi



*Želimo da odamo priznanje sledećim članovima tima Dejla Karne-  
gija, koji su doprineli ovoj knjizi:*

- *Džo Hart, predsednik i generalni direktor*
- *Kristin Buskarino, direktor marketinga*
- *Dr Greg Stori, predsednik, DK u Tokiju*
- *Maraja Sadart, trener i marketing menadžer*
- *Mark Marone, direktor, idejni rukovodilac*
- *Klark Meril, Karnegijev master trener*
- *Herb Ešer, predsednik, DK u zapadnom Njujorku*
- *Elizabet Haberberger, predsednik, DK u Sent Luisu*
- *Džo Kardielo, master trener i trenažni direktor, jugoistočna  
Florida*
- *Gavid El Nakib, Karnegijev master trener*
- *Vimi Apadu, master trener i direktor, Mauricijus*
- *Anita Zinsmajster, trener i predsednik, DK za centralni i južni  
Nju Džerzi*
- *Palavi Dža, predsedavajući i direktor, DK u Indiji*
- *Dag Stjuart, trener i vođa prodaje, DK za širu Severnu Ka-  
rolinu*
- *Džonatanu Vehar, operacije i inovacije, DK za širu Severnu  
Karolinu*





# SADRŽAJ

Predgovor	11
Kako da koristite ovu knjigu	15
Uvod	17

## **PRVI DEO**

### OSLOBAĐANJE VOĐSTVA U SEBI: POBOLJŠAVANJE UNUTRAŠNJEG VOĐE

1. Samosvest	29
2. Odgovornost	46
3. Biti usredsređen na druge	68
4. Biti strateg	90

## **DRUGI DEO**

### OSLOBAĐANJE VOĐSTVA U DRUGIMA: IZVLAČENJE NAJBOLJEG IZ LJUDI

5. Primena principa ljudskih odnosa	105
6. Upotreba odgovarajućih sredstava i procesa	122

Dejl Karnegi i saradnici

## **TREĆI DEO**

### OSLOBAĐANJE ŽELJENIH ISHODA

7. Poverenje i lični razvoj	159
8. Pozitivna promena i organizacioni razvoj	173
9. Angažovanost i agilnost	188
10. Zajednički pravac i inovacije	199
 Zaključak	 215

# PREDGOVOR

Hajde da budemo R.E.A.L.\*

– Džo Hart, generalni direktor Trenažnog centra „Dejl Karnegi“

Kao i mnoge nove vođe, kada sam tek ulazio u poslovni svet, pročitao sam knjigu *Kako zadobiti prijatelje i uticati na ljude*. Klasična poruka stavljanja ljudi na prvo mesto odjeknula je u meni i lično i profesionalno. Kada sam počeo da radim sa organizacijom Dejla Karnegija i na kraju postao njen generalni direktor, počeo sam zaista da shvatam značenje te poruke. To nije samo prazna priča, već osnova za uspešno vođstvo.

Dejl Karnegi razumeo je da svaka osoba ima moć, i naš izazov kao vođe jeste da im pomognemo da je pronađu i razviju. Iz mog iskustva, ljudi su mnogo sposobniji nego što su toga svesni. Svako ima skrivene prednosti i talente, a da bi se oni istakli, potreban je dobar vođa.

Kako vođa to radi? Odgovor leži u načinu na koji uzajamno delujemo jedni na druge. To zaista sve određuje. Utiče na to koliko

---

\* Engl.: stvarni, realni. (Prim. prev.)

možemo postići, jesmo li ili nismo srećni i nadahnjujemo li druge da vide više u sebi nego inače.

U Trenažnom centru *Dejl Karnegi*, naša liderska misija je jednostavna. Nastojimo da pomognemo ljudima da gledaju na stvari iz drugačijeg ugla – s tuđe tačke gledišta – tako da mogu postići i ono što ne bi mogli sami.

Želeli smo da otkrijemo šta pokreće najuspešnije vođe. Šta im omogućava da motivišu i nadahnjuju druge da budu najbolja verzija sebe? Da bismo dobili odgovore, sproveli smo istraživanje koje je obuhvatilo trinaest zemalja i hiljade ljudi. Otkrili smo nešto zaista zanimljivo.

Otkrili smo da postoje četiri osobine koje pokreću najveće vođe. Te osobine obrazuju skraćenicu R.E.A.L.

R: Reliable – pouzdan

E: Empathetic – empatičan

A: Aspirational – ambiciozan

L: Learner – učenik

Drugim rečima, na sjajne vođe gleda se kao na osobe koje urade ono što kažu da će uraditi.

Empatični su prema drugima. Njihovi sledbenici teže da budu kao oni. I nikada ne prestaju da uče. Zato smo tako uzbuđeni što smo napisali ovu knjigu. Knjiga *Vodi!* omogućava novim vođama da otključaju vrata sopstvenog potencijala, kao i ljudi oko njih.

Postoji još jedna odlika sjajnog vođstva i ona je u osnovi svega ostalog. Ta odlika je poverenje.

Razmislite o tome na trenutak. Ako imamo vođu koji pokazuje određeno ponašanje koje se obično povezuje sa empatijom – kao

## *Vodi! Kako usavršiti liderstvo*

što je raspitivanje kakav nam je bio vikend ili kako napreduje naš veliki projekat – ali mu ne verujemo, nećemo to videti kao empatiju. Videćemo to kao samoljublje. Nećemo biti nadahnuti da učimo od vođe kojem ne verujemo. Sigurno nećemo želeti da budemo kao on.

Poverenje je potpora svemu ostalom i to razlikuje brend Dejla Karnegija od drugih. Sam Dejl Karnegi bio je pouzdan čovek koji je dosledno pokazivao integritet. Te dve stvari – integritet i doslednost u onome što govorimo i radimo i kako komuniciramo – vode ka poverenju.

Velika je čast i odgovornost biti na položaju koji je zauzimao Dejl Karnegi lično u ovoj organizaciji. To ne shvatam olako, i sa oduševljenjem prenosim poruku Dejla Karnegija o vođstvu. Knjiga *Vodi!* pomoći će vam da vidite stvari iz drugačijeg ugla – iz ugla druge osobe, tako da možete postići i ono što ne biste mogli sami.

Budite sjajni!

Džo Hart, generalni direktor



## KAKO DA KORISTITE OVU KNJIGU

Širom sveta, od kontinenta do kontinenta, u učionicama i konferencijskim salama, treneri *Dejla Karnegija* provode bezbrojne sate deleći bezvremene poruke koje je stvorio naš osnivač, Dejl Karnegi. Bez obzira na to da li su to posebno smišljeni trenažni programi za najveće kompanije sa spiska časopisa *Forčun* ili klasici otvoreni za javnost, ima nečeg bezvremenog u poukama Dejla Karnegija.

Sa svakom generacijom koja otkriva njegovu poruku, zamisli se prilagođavaju da ispune zahteve sveta koji se neprekidno menja. Uspešna komunikacija s ljudima, njihovo motivisanje na uspeh, pomaganje da otkriju vođu u sebi – ova shvatanja ljudskih odnosa danas su nam podjednako bitna kao i kad su prvi put smišljena.

Da bismo ih primenili u našem burnom svetu, potrebna nam je skromna volja da naučimo kako da prilagodimo bezvremene istine našoj trenutnoj stvarnosti. Vođstvo je vežba ljudskih odnosa više nego bilo šta drugo. Principi Dejla Karnegija odolevaju probi

vremena kad je reč o pomaganju ljudima da „zadobiju prijatelje i utiču na druge“, što je glavna uloga i zadatak vođe.

Na primer, dok je vodila Imerzivni seminar Dejla Karnegija u Arizoni, instruktorka Kim Juers susrela se sa učesnikom kome nikako nije odgovarala tema kursa.\* Kao informatički čarobnjak, Met je više voleo tehnologiju od ljudi i iznenadio ga je snažan fokus kursa na međuljudske odnose.

Kim je provela neko vreme s Metom, objašnjavajući mu koristi od izgradnje jakih odnosa i kako bi mu to pomoglo da unapredi komunikaciju sa saradnicima. Kad je razmislio, shvatio je da, iako mu je bilo prijatnije s tehnologijom, ne može obavljati posao bez interakcije s ljudima. Prepoznao je da su pozitivni i produktivni odnosi s ljudima ključni za njegov uspeh i sreću uopšte.

Narednog dana, Met se vratio s promenjenim stavom i otvorenim umom. Kasnije je dobio pohvale od kolega i nagrade za ljudske odnose i napredak od svojih instruktora.

Kao i većinu najvećih istina, zamisli u ovoj knjizi jednostavno je razumeti. Nije nam potreban master iz poslovne administracije i ne moramo biti rukovodioci tokom čitave karijere. Možda su zamisli jednostavne, ali zahtevaju rad i trud da ih primenjujemo i unesemo u svakodnevno ponašanje. Ako smo voljni da učimo i stalno vežbamo, tada možemo postati bolje vođe.

---

\* <http://www.dalecarnegiewaynj.com/2019/04/23/stories-from-the-classroom/>.



## UVOD

### **Povezivanje potreba za učinkom s ljudskim potrebama**

Bio je mrkli mrak i zvuk padanja kamenja još se čuo. Košmar svakog rudara. U roku od nekoliko minuta, taj zvuk značio je da je košmar postao stvarnost za trideset četvoricu muškaraca zarobljenih ispod površine zemlje u Čileu 2010. Predradnik Luis Urzua znao je tog trenutka da je jedini način da održi sebe i ostale zarobljene rudare u životu to da brzo smisli plan kako da ostanu bezbedni dok ne stigne pomoć, kao i da pruži stvarnu nadu ljudima da mogu preživeti uprkos zastrašujućim okolnostima.

Nekoliko minuta posle obrušavanja, Luis je okupio ljude i počeo izlaganje. Razvili su trokraku strategiju s tri cilja na umu. Održati ljude zdravim i živim, zavesti red i organizaciju dok čekaju, i raditi sa spasiocima na pružanju neophodnih obaveštenja. Znao je da mora da nadgleda, štiti i balansira fizičkim, emocionalnim i ljudskim potrebama trideset četvoro ljudi, možda i mesecima.

Kako bi postigao fizički cilj *održanja života*, Luis je uveo strog sistem raspodele hrane – svaka osoba dobijala je dve pune kašike tunjevine i pola čaše mleka svakog drugog dana. Ovo ih je održalo u životu dok spasioci nisu uspeli da im dodaju hranu kroz rupicu probušenu kroz zemlju.

Kako bi stvorio *red i organizaciju*, Luis je poveo muškarce da organizuju različite životne prostore pod zemljom. Pomoću svojih topografskih veština podelio je prostor na radni prostor, prostor za spavanje i prostore za druge namene. Stvorio je veštački „dan“ i „noć“ koristeći farove kamioneta u rudniku da izgleda kao dnevno svetlo.

Da bi ostali *bezbedni*, ljudi su radili na tome da okrone „krov“ tako da kamenčići ne padaju na njih preko noći. I da bi *pomogli u svom spasavanju*, nacrtali su detaljne karte podzemlja i dodali ih spasiocima.

Kako bi unapredio brigu za fizičke potrebe grupe, sastavio je i „*liderski tim*“, dodelivši ljudima uloge bolničara, kapelana i nekoga da obavlja medicinske i psihološke testove koje su im slali s površine, da nadziru njihovo mentalno i emocionalno zdravlje.

Gotovo dva meseca, ljudi su živeli, radili i slavili male pobeđe koje su svakodnevno postizane.

Na kraju, spaseni su posle 70 dana, a Luis je izašao poslednji. Svi do jednog su preživeli i svi su to pripisali liderskim veštinama Luisa Urzue.

Iako je ovaj primer ekstreman slučaj života ili smrti, pouke o vođstvu koje se mogu izvući iz njega mogu se primeniti u mnogim različitim okolnostima.

Niko od nas nije bio zarobljen u pećini gotovo dva meseca u mraku, ali su mnogi od nas doživeli da čuju glasine o spajanju preduzeća, „restrukturiranju“, otpuštanju ili zatvaranju koje niko iz višeg rukovodstva ne može ni da potvrdi ni da porekne. Šta da radimo kad imamo tim ljudi koji od nas traže uputstva, a i mi smo „u mraku“?

Ili kad naš šef odjednom dobije ili dà otkaz i stvori se ogromna rupa u organizacionoj strukturi. Sad je na nama da vodimo, iako možda nismo zvanično u toj ulozi. Prilično je lako biti empatičan, pouzdan vođa kad je sve kako treba – ali šta se dešava kad nije tako? Kad je sve zbrkano i nesigurno, vođine najbolje namere ponekad nestanu. To važi i za vođe oko nas i za nas same.

U suštini, vođstvo je način da se postignu rezultati s drugim ljudima. Rezultati se mogu razlikovati od organizacije do organizacije, i ljudi i metodi možda se menjaju, ali od vođa se, u suštini, uvek zahteva isto. Oni moraju da se usredsrede na angažovanje ljudi ili timova ljudi, balansiranje konkurentnih ciljeva, definisanje i prenošenje uputstava tako da nadahnjuju i pokreću, i upotrebu raspoloživih resursa u punom obimu.

Vođa nije uvek neko ko stoji napred i maše zastavom, s gomilom koja maršira iza. Smisao vođstva nije u tome ko će dobiti priznanje za rad, ili sâm obaviti posao, ili izgledati dobro mušterijama ili drugim akcionarima. Pravo vođstvo jeste *pridobijanje voljne saradnje u vezi s tim kuda ići i kako tamo stići, a onda biti strpljiv i vešt da motivišete i povedete i sve ostale tamo.*

Vođstvo može biti namenjeno („čestitamo, unapređeni ste!“), ili do njega može doći prirodno u okviru grupe („cenimo što imate tako veliko iskustvo ili znanje“). Može zavistiti od okolnosti („vi

ste jedini sa iskustvom u ovom novom sistemu“), ili može biti u vezi s ulogom („vodite tim kao deo svog posla“). U svakom slučaju, vođa mora biti spreman da upravlja nestalnošću promene. Ljudi su različiti i nisu dosledni, resursi dolaze i odlaze, a količina informacija koje imamo u svakom datom trenutku je promenljiva.

Onog dana kada je Luis Urzua otišao na posao pre obrušavanja, nije imao pojma kako će se sve brzo promeniti. Srećom, imao je osnovne liderske veštine, vrednosti i principe, što mu je omogućilo da brzo odgovori na nesreću. I bio je spreman da iskorači i preuzme teret vođstva (u ovom slučaju znajući da preživljavanje grupe zavisi od njegovog vođstva) kad je mogao da se slomi i čeka da neko drugi nešto preduzme.

U Trenažnom centru *Dejl Karnegi* viđali smo kako vođe iz svih slojeva života pokazuju ovakve neverovatne liderske veštine u svim mogućim prilikama. To nikada nije bilo očiglednije nego za vreme nedavne pandemije. Vođe su morale da se snalaze u stalnoj nesigurnosti, istovremeno žonglirajući između potrebe da zašтите ljude i sačuvaju kompaniju. U mnogim slučajevima morali smo da naučimo kako da upravljamo udaljenim timom ljudi koji nisu imali pojma kako da rade od kuće. Vođstvo je već dovoljan izazov i bez toga što su se načini međusobne komunikacije promenili praktično preko noći.

Zašto bi se neko trudio? Zato što vođe utiču na živote svojih sledbenika, kao i na čitavu kulturu u kojoj deluju. Od malih porodičnih poslova do globalnih korporacija, odnos koji vođa ima sa svojim ljudima dovodi do razlike između uspeha i neuspeha u kompaniji.