instagram.com/harmonija_knjige
facebook.com/harmonija_knjige
www.harmonijaknjige.rs

NASLOV ORIGINALA:
John C. Maxwell
Developing the Leader Within You 2.0

© 2018 by John C. Maxwell
Published by arrangement with HarperCollins Leadership, a division of Harper-Collins Focus, LLC.
Za izdanje na srpskom jeziku © Publik praktikum 2020

ZA IZDAVAČA:
Marko Sabovljević

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK:
Marina Sabovljević

PREVOD:
Nenad Trnavac

LEKTURA I KOREKTURA:
Borka Slepčević

DIZAJN KORICE:
Siniša Subotić

ŠTAMPA:
Alpha print, Zemun

TIRAŽ:
1000

IZDAVAČ:
Publik praktikum
Dobrovoljačka 10/I, Zemun
office@publikpraktikum.rs
011/4202 544; 011/4202 545

Sva prava su zadržana. Nijedan deo ove knjige ne sme se kopirati ni prenositi u bilo kom obliku ili bilo kojim sredstvima, elektronskim ili mehaničkim, uključujući fotokopiranje, snimanje ili bilo koji sistem za skladištenje i pretraživanje informacija, bez pismenog odobrenja izdavača.

DŽON K. MAKSVEL

RAZVIJTE LIDERA U SEBI 2.0

HARMONIJA

Ova knjiga posvećena je Marku Kolu, glavnom izvršnom direktoru mojih kompanija.
Niko me ne služi bolje.
Niko mi ne pomaže više.
Moju viziju jasno prenosi drugima.
Moju misiju dosledno sprovodi u delo.
Upravlja mojim poslovima vodeći se integritetom.
Voli me!

Sadržaj

Predgovor drugom izdanju 9

Zahvalnosti 11

1. Definicija liderstva: Uticaj 13
2. Ključ liderstva: Prioriteti 35
3. Temelj liderstva: Karakter 57
4. Najmerodavniji test liderstva: Stvaranje pozitivnih promena 77
5. Najbrži način da postanete lider: Rešavanje problema 99
6. Veliki plus u liderstvu: Stav 121
7. Srce liderstva: Služenje ljudima 143
8. Nezamenljivi element liderstva: Vizija 161
9. Cena liderstva: Samodisciplina 181
10. Ekspanzija liderstva: Lični razvoj 199

Šta je sledeće 219

O autoru 221

Predgovor drugom izdanju

Teško mi je da poverujem da je prošlo dvadeset pet godina otkako sam napisao prvu verziju knjige *Razvijte lidera u sebi*. Kada sam svojom hemijskom olovkom s četiri boje prvi put dodirnuo list papira, mislio sam da pišem svoju jedinu knjigu o liderstvu. Imao sam četrdeset pet godina i već sam uveliko bio na svom liderskom putovanju. Karijeru sam započeo 1969. godine kao sveštenik u ruralnom delu Indijane, i tada nisam razmišljao o liderstvu. Samo sam naporno radio. Tek sam u drugoj crkvi, početkom sedamdesetih godina prošlog veka, shvatio da sve zavisi od liderstva. Odlučno sam započeo svoje putovanje razvoja, a liderstvo sam izabrao kao jednu od oblasti u kojima želim da se razvijem. Dok sam vodio drugu crkvu u Ohaju, počeo sam i drugima da prenosim svoja znanja o liderstvu. Početkom osamdesetih godina preuzeo sam vođenje crkve u San Dijegu. Kasnije je proglašena jednom od deset najuticajnijih crkava u Americi. Dok sam bio na toj poziciji, napisao sam knjigu *Razvijte lidera u sebi.* U to vreme pristizao mi je sve veći broj poziva da držim predavanja i govore. Osnovao sam kompaniju koja će mi pomoći da obučavam lidere i delim resurse za obuku. Zahtevi zgusnutog rasporeda i prilike da obučavam lidere u zemlji i čitavom svetu naveli su me da napustim poziciju u svojoj crkvi 1995. godine. Od tada sam se potpuno posvetio pisanju, javnim govorima i obučavanju lidera.

Vratimo se na period kada sam napisao prvo izdanje ove knjige. Dok sam se pripremao da je napišem, razmišljao sam o najvećem otkriću do kog sam došao predvodeći te tri organizacije: liderska sposobnost može da se razvije. I ja sam razvio lidera u sebi. Najveća želja mi je bila da podelim s drugima sve što sam saznao na svom liderskom putovanju kako bi i oni razvili lidera u sebi.

Mislio sam da sam u prvih dvadeset pet godina liderskog putovanja prikupio mnogo sadržaja koje mogu da podelim s drugima, ali kada se iz ove perspektive osvrnem unazad, zapanjim se koliko sam naučio u drugih dvadeset pet godina, od tada do danas. To

ne bi trebalo da me iznenadi pošto sam u međuvremenu napisao još nekoliko knjiga o liderstvu. Ali ponekad niste svesni koliko ste daleko otputovali sve dok ne pogledate gde ste prvobitno bili. Kao kada biste dvadeset pet godina kasnije posetili kuću u kojoj ste odrasli – izgledala bi vam mnogo manja nego što je pamtite!

Ne mogu vam opisati koliko sam uzbuđen što ću s vama podeliti sve što sam u međuvremenu naučio. Imam toliko toga da vam kažem da jedva čekam da počnem – i jedva ću uspeti sve to da smestim u deset poglavlja.

Čitavu knjigu sam u velikoj meri preradio. Zato je i nazivam drugim delom. I dalje sadrži osnovne lekcije koje će čitaocu pomoći da postane dobar lider. Ovo je još uvek knjiga koju prvu preporučim ljudima koji žele da započnu razvoj u ovoj oblasti. Takođe je knjiga koju preporučujem liderima koji su drugima mentori na tom polju. Uložio sam mnogo truda da je produbim i da je što više prilagodim potrebama lidera. Na primer, pored opšteg pristupa temi integriteta i stava, koji je karakterističan za izvornu verziju, ovde sam se potrudio i da konkretno predstavim kako ta svojstva mogu da vas poboljšaju kao lidera.

Takođe sam izbacio dva poglavlja koja se odnose na razvoj osoblja (tu temu sam detaljno obradio u drugim knjigama) i zamenio ih novim poglavljima koja su od vitalnog značaja za razvoj svakog lidera. To su poglavlja o služenju drugima kao srcu liderstva i ličnom razvoju kao ekspanziji liderstva. Kada malo bolje razmislim, uopšte mi nije jasno kako sam ih izostavio u prvoj verziji.

Ako ste već pročitali originalnu verziju knjige, bićete zadovoljni novim sadržajem i zapažanjima u drugom izdanju kojim praktično proslavljam jubilarnih dvadeset pet godina od nastanka ove knjige. Potrudio sam se da je precizno podesim kako bi vam što više pomogla na vašem liderskom putu.

Ako se prvi put susrećete s ovom knjigom, čeka vas prava poslastica. Dobićete sve što vam je potrebno da napravite značajan korak u razvoju sopstvenog liderskog potencijala. Ako uradite sve što vam savetujem u odeljcima za primenu na kraju svakog poglavlja, bićete zadivljeni povećanjem svog uticaja, delotvornosti i sposobnosti za kratko vreme.

Hajde da počnemo. Okrenite sledeću stranu i krenite da razvijate lidera u sebi.

Zahvaljujem:
Čarliju Vecelu, mom piscu
Stefani Vecel, urednici prve verzije teksta
Kerolini Kokindi, koja je otkucala deo s beleškama
Lindi Egarz, mojoj izvršnoj asistentkinji

1.

DEFINICIJA LIDERSTVA:

UTICAJ

Svi pričaju o njemu; malo ko ga dobro poznaje. Većina ljudi želi da ga razvije u punom potencijalu; manjina u tome i uspe. U mojoj privatnoj arhivi mogu pronaći više od pedeset definicija koje se odnose na njega. Ako ga potražite na Guglu, dobićete više od sedamsto šezdeset miliona rezultata. O čemu govorim? O *liderstvu*.

Kada sam 1992. godine napisao prvo izdanje ove knjige, ljudi koji su želeli da uspeju u biznisu i drugim delatnostima fokusirali su se na menadžment. Izgledalo je kao da je svake godine u modi neka nova ideja iz menadžmenta. S druge strane, na liderstvo je malo ko uopšte obraćao pažnju. Jednostavno, najveći broj ljudi nije ni primećivao tu veštinu.

Stekao sam tri akademska zvanja: bačelor, master i doktor. Ipak, pre 1993. godine, kada je objavljeno prvo izdanje knjige *Razvijte lidera u sebi*, nisam pohađao nijedan kurs o liderstvu na studijama. Zašto? Zato što nijedan univerzitet na kojem sam studirao nije nudio nikakav kurs na tu temu.

Danas, međutim, reč liderstvo predstavlja poštapalicu. Ovu veštinu prihvatile su i škole i univerziteti. Na više od stotinu akreditovanih univerziteta možete u ovoj oblasti da steknete visokoškolsku diplomu. Sva tri univerziteta na kojima sam studirao sada u ponudi imaju kurseve u oblasti liderstva.

Zbog čega je ova sposobnost postala toliko važna? Zbog toga što su ljudi prepoznali činjenicu da njeno unapređenje poboljšava život. Sve počiva na liderstvu. Svet postaje bolje mesto za život kada smo bolji lideri. Ako se razvijate da biste postali lider u skladu sa svojim potencijalima, život će vam se u potpunosti promeniti. To će uvećati vašu efikasnost, umanjiti slabosti, olakšati radno opterećenje i umnogostručiti uticaj.

ZAŠTO MNOGI LJUDI NE USPEJU DA SE RAZVIJU KAO LIDERI?

Sve više ljudi prepoznaje vrednost dobrog liderstva, ali malo je onih koji rade na tome da postanu bolji lideri. Šta je uzrok te pojave? Uprkos velikom broju knjiga i predavanja na tu temu, mnogi ljudi smatraju da liderstvo nije za njih. Takav stav možda proizilazi iz pretpostavki od kojih te osobe polaze:

Nisam „rođeni lider", stoga ne mogu ni da predvodim

Lideri se ne rađaju. Dobro, moraju da se rode. Još uvek nisam sreo nerođenog lidera (i ne bih to ni želeo). Ono što sam zapravo hteo da kažem jeste da vaša sposobnost da predvodite nije zacrtana samim rođenjem. Iako je istina da neke osobe dolaze na svet s više prirodnog dara da predvode druge ljude na zahtevnijem nivou, svako ima potencijal da postane lider. Ko god je spreman da uloži napor, može da razvije i unapredi ovu sposobnost.

Titula i položaj automatski će me pretvoriti u lidera

Verujem da je ovaj način razmišljanja tipičan za moju generaciju i generaciju mojih roditelja, ali ga možemo zapaziti i u današnjim vremenima. Ljudi misle da je potrebno da budu postavljeni na rukovodeće mesto, iako stvarnost kaže da je za izrastanje u dobrog lidera potrebna samo želja i osnovni alat. Možete imati i titulu i poziciju, a ipak biti nesposobni da predvodite. S druge strane, možete biti dobar lider bez ikakve titule i položaja.

Radno iskustvo će me automatski pretvoriti u lidera

Veština predvođenja je poput zrelosti. Ona ne dolazi automatski s godinama. Ponekad starost dođe sama. Radno iskustvo ne stvara lidersku sposobnost. Zapravo, veća je šansa da ćete na osnovu njega steći određene privilegije i ovlašćenja nego ovu sposobnost.

Čekam da steknem rukovodeći položaj, pa ću onda početi da se razvijam kao lider

Kao mentora za liderstvo, najviše me je nervirala ova poslednja pretpostavka. U vreme kada sam počeo da držim tribine na ovu temu, ljudi su govorili: „Ako ikada postanem lider" – što u prevodu znači: *ako se ikad domognem rukovodećeg položaja* – „onda ću možda doći na jedan od vaših seminara." U čemu je problem? Kako kaže Džon Vuden, legendarni košarkaški trener univerziteta Ju-Si-El-Ej: „Kada se prilika ukaže, već je kasno za bilo kakvu

pripremu." Ako sada počnete da učite o liderstvu, ne samo da ćete stvoriti više životnih prilika za sebe već ćete najveći deo njih i iskoristiti kada vam se ukažu.

KAKO ĆETE RAZVITI LIDERA U SEBI?

Čak i ako nikada niste radili ništa što bi vam pomoglo da postanete lider, već danas možete da započnete ovo putovanje. Ako ste se ranije otisnuli na ovo putovanje, svesnim i planskim pristupom tom procesu možete postati bolji lider nego što ste sada.

Šta je potrebno da biste postigli taj cilj? To je tema ove knjige. U ovih deset poglavlja nalazi se ono što smatram za deset *ključnih ideja* vezanih za unapređenje ove sposobnosti. Pored toga, sačinio sam besplatan bonus materijal kojem možete pristupiti na maxwellleader.com. On obuhvata i test koji će vam pomoći da procenite svoju trenutnu lidersku sposobnost. Preporučujem vam da ga uradite pre nego što nastavite s čitanjem ove knjige.

Počnimo od najvažnije od ovih deset ideja: *uticaj*. Nakon više od pet decenija posmatranja lidera iz čitavog sveta i mnogo godina posvećenih razvoju sopstvenog liderskog potencijala, došao sam do sledećeg zaključka: *liderstvo je uticaj*. To je to – ništa ni više ni manje. Zbog toga mi je na ovu temu omiljena izreka: „Čovek koji je ubeđen da vodi ljude a iza sebe nema sledbenike, samo je izašao u šetnju." Da biste postali predvodnik, neko mora i da vas sledi. Sviđa mi se ono što je Džejms Džordžiz, osnivač i predsednik kompanije *PAR group*, izjavio u intervjuu koji sam pročitao pre nekoliko godina: „Šta je liderstvo? Ako na trenutak ostavimo po strani moralnu problematiku, preostaje nam samo jedna definicija: *liderstvo je sposobnost da steknete pratioce.*"

> Liderstvo je sposobnost da steknete pratioce.
>
> – Džejms Džordžiz

Lider je svaka osoba koja podstakne druge da je slede, bez obzira na nameru koja se nalazi u pozadini toga. To znači da je i Hitler bio lider. (Da li znate da je 1938. godine časopis *Tajm* proglasio Hitlera čovekom godine jer je bio najuticajnija osoba na svetu?) Osama bin Laden je bio lider. Isus iz Nazareta je bio lider. Jovanka Orleanka, Abraham Linkoln, Vinston Čerčil, Martin Luter King i Džon Ficdžerald Kenedi, svi su oni bili lideri. Iako su imali različite sisteme vrednosti, sposobnosti i ciljeve, zajedničko im je bilo to što su privlačili pristalice. Svi su bili uticajni ljudi.

Uticaj predstavlja začetak istinskog liderstva. Ako pogrešno definišete liderstvo kao sposobnost sticanja položaja umesto kao sposobnost privlačenja sledbenika, onda ćete, u pokušaju da postanete lider, težiti da se domognete pozicije, čina ili titule. Ali ovakav način razmišljanja stvara dva uobičajena problema. Prvo, šta ćete uraditi ako steknete određeni rukovodeći položaj a da pritom osećate nelagodnost jer nemate pratioce? Drugo, šta ako ne steknete „odgovarajuću" titulu? Da li ćete i dalje čekati pravu priliku da poboljšate ovaj svet?

Namera mi je da vam u ovoj knjizi pomognem da shvatite kako funkcioniše uticaj i iskoristite to kao polaznu tačku u procesu kojim se razvijate u efikasnog lidera. Svako poglavlje osmišljeno je tako da vam pomogne u sticanju veština i sposobnosti pomoću kojih ćete se dalje razvijati kao lider. Sa svakim novim paketom veština postaćete bolji lider.

POJEDINA ZAPAŽANJA O UTICAJU

Pre nego što pređemo na pojedinosti o načinu na koji uticaj funkcioniše i sistemu koji će vam pomoći da ga razvijete, hajde da precizno utvrdimo nekoliko važnih činjenica o uticaju:

1. Svako utiče na nekoga

Moj prijatelj Tim Elmor, osnivač kompanije *Groving liders*, jednom prilikom mi je rekao da su sociolozi utvrdili da čak i najintrovertniji pojedinac tokom svog života utiče na deset hiljada drugih ljudi. Zar to nije neverovatno? Svakog dana utičete na druge. I drugi utiču na vas. To znači da je svaki čovek istovremeno i lider i sledbenik. Niko nije izuzet od tog pravila.

U bilo kojoj situaciji i kod bilo koje grupe ljudi, dinamika uticaja uvek je prisutna. Hajde da vam to ilustrujem sledećim primerom. Zamislimo situaciju u kojoj se dete sprema za polazak u školu. Tokom tih aktivnosti njegova majka obično je najuticajniji faktor. Ona može da odlučuje šta će dete jesti i šta će obući. Tokom boravka u školi dete može postati uticajna osoba među svojim vršnjacima. Ali za vreme nastave njegova učiteljica preuzima glavnu reč. Kada nakon povratka iz škole izađe napolje da se igra, siledžija iz komšiluka može imati presudan uticaj na njega. Za stolom, tokom večere, mama ili tata uglavnom se pitaju za sve.

Ako pažljivije posmatrate odnose, u bilo kojoj grupi možete otkriti nekog ko se ističe kao vođa. Titule i položaji nisu bitni. Samo

posmatrajte ljude dok su na okupu. Kada rade na savladavanju poteškoća ili kada donose odluke, čije se mišljenje najviše uvažava? Ko je ta osoba u koju su sve oči uprte kada se povede rasprava o nekom problemu? Ko je osoba s kojom se ljudi brzo slože? Kome se priklanjaju i koga slede? Odgovori na ova pitanja ukazaće vam na osobu koja je stvarni lider u određenoj grupi.

U ovom svetu imate određeni uticaj, ali imate i odgovornost da *ostvarite sopstveni liderski potencijal*. Ako uložite trud da se usavršite kao lider, moći ćete da utičete na veći broj ljudi, a vaš uticaj biće daleko značajniji.

2. Ne znamo uvek na koga i u kojoj meri utičemo

Jedan od najefikasnijih načina za razumevanje snage ljudskog uticaja jeste razmišljanje o događajima i ljudima koji su ostavili trag u nama. Značajni događaji urežu se u naš život i sećanja. Ako, na primer, pitate ljude rođene pre 1930. godine šta su radili sedmog decembra 1941. kada su čuli da je Perl Harbor bombardovan, oni će vam do detalja opisati kako su se osećali i kakva je atmosfera vladala u njihovom okruženju nakon objavljivanja ove užasne vesti. Zatražite od nekoga ko je rođen pre 1955. godine da vam opiše šta je radio 22. novembra 1963, dana kada je objavljena vest o atentatu na Džona Kenedija. Ponovo će vaš sagovornik biti prepun utisaka. Svaka generacija pamti događaje koji su je obeležili: dan kada je spejs-šatl Čelendžer eksplodirao, tragediju od 11. septembra. Lista ide unedogled. Koji se važan događaj posebno istakao u vašem životu? Kako se taj događaj još uvek reflektuje na vaša razmišljanja i postupke?

Sada se prisetite ljudi koji su snažno uticali na vas ili onih malih stvari koje su vam mnogo značile. Ja mogu da izdvojim uticaj kampa kroz koji sam kao omladinac prošao i da vam ispričam kako je to iskustvo uticalo na moj izbor karijere. U sedmom razredu moj učitelj Glen Ledervud počeo je da mi pobuđuje osećaj da imam određeni životni poziv i svrhu, nešto s čim živim i danas, u svojim sedamdesetim godinama. Kada je majka kupila svetleće ukrase za našu božićnu jelku, nije ni slutila da će oni svake godine buditi u meni praznično raspoloženje. Pohvala koju sam dobio od profesora na koledžu pomogla mi je da istrajem u vremenima kada sam sumnjao u sebe. Mojoj listi nema kraja. Tako je i s vašom.

Svakog dana izloženi smo uticaju velikog broja ljudi. Ponekad čak i sitnice ostave upečatljiv utisak na nas. Taj uticaj nas je oblikovao u ljude kakvi smo danas. I mi oblikujemo druge ljude, neretko i u situacijama kada to najmanje očekujemo. Pisac i edukator

Džejms Miler lepo je to sročio: „Postoje susreti koji se odigraju gotovo u trenu a ostave utisak za ceo život, za čitavu večnost. Niko od nas ne može da pronikne u tajnu pojave koju zovemo uticaj... Ali i pored toga, iz svakog od nas neprekidno izviru osobine, bilo da bi iscelile, blagoslovile i ostavile tragove lepote, ili da bi razorile, povredile, otrovale i bacile ljagu na život drugih ljudi."

3. Najbolje ćete investirati u sutrašnjicu ako već danas počnete da razvijate svoj uticaj

Koja je vaša najbolja prilika za ulaganje u budućnost? Trgovina na berzi? Trgovina nekretninama? Ulaganje u dodatno obrazovanje? Sve ove investicije imaju određenu vrednost. Ali tvrdim da je razvoj sopstvenog uticaja jedan od najboljih načina da ulažete u sebe. Zašto? Ovo je osnovni razlog: ako već imate želju da nešto postignete, bićete u boljem položaju da to uradite kada su drugi spremni da vam pomognu.

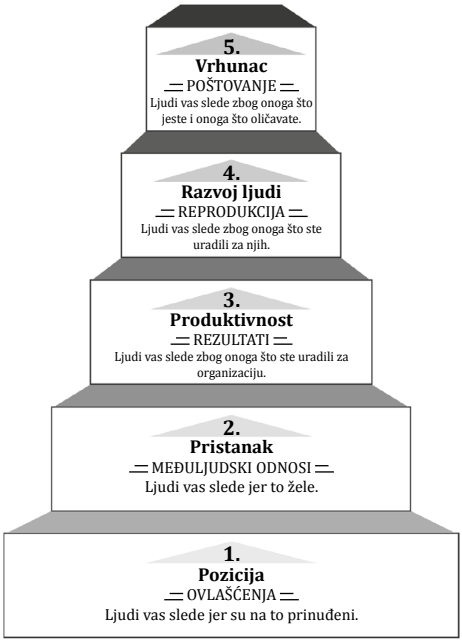
U knjizi *Leaders* Voren Benis i Bert Nanus kažu: „Prilike da budete lider su brojne i u domašaju su većine ljudi." Ova tvrdnja važi i za privredne organizacije, i za volonterske organizacije i za društvene grupe. Ako ste preduzetnik, broj ovih prilika eksponencijalno raste. Pitanje je da li ćete biti spremni za njih kada se pojave. Da biste iskoristili većinu ovih šansi, morate se već danas pripremiti za liderstvo i naučiti kako da gajite svoj uticaj i koristite ga zarad stvaranja pozitivnih promena.

Robert Dilenšnajder, osnivač i predsednik kompanije *Dilenšnajder group,* i bivši glavni izvršni direktor firme za odnose s javnošću *Hil end noulton stratedžiz*, dugi niz godina jedan je od glavnih „trgovaca uticajem" u Americi. U svojoj knjizi *Power and Influence* iznosi ideju o „trouglu moći" kako bi pomogao liderima da postanu efikasniji. Tri komponente ovog trougla su *komunikacija, priznanje i uticaj*. Dilenšnajder kaže: „Ako efikasno komunicirate, dobićete od ciljne grupe kojoj se obraćate priznanje za svoju komunikaciju, a to znači da će ljudi smatrati da je ono što radite ispravno i da to radite na pravi način. Kada dobijete priznanje, vaš uticaj raste. Doživljavaće vas kao sposobnog i efikasnog pojedinca koji je vredan poštovanja – ukratko, doživljavaće vas kao *moćnu* figuru. Moć ćete stvoriti kada stalno imate na umu vezu između komunikacije, priznanja i uticaja i kada je koristite."

Kao mlad lider, primenjivao sam njegovu ideju, jer je komunikacija jedna od veština za koju imam dara. Kada sam unapredio komunikaciju, zaista sam stekao priznanje. Ubrzo su od mene tražili

da držim predavanja na temu liderstva. Međutim, počeo sam da uviđam da se sposobnost predvođenja drugih ljudi ne može svesti na komunikaciju, priznanje i uticaj. Pokušavao sam da smislim model koji će pomoći drugima da shvate kako funkcioniše uticaj i razviju ga u sopstvenom životu. Znao sam da će ljudi kojima pomognem, ako budu ulagali u svoj uticaj, biti sposobni da stvore pozitivne promene u svom okruženju, gde god da se ono nalazi.

PET NIVOA LIDERSTVA

Pažljivo sam proučavao fenomen uticaja, ali sam iskoristio i sopstveno lidersko iskustvo kao i sve što sam zapazio kod lidera prema kojma gajim poštovanje i divljenje. Otkrio sam da uticaj možete razviti u pet stadijuma. Ove stadijume pretvorio sam u alatku koju sam nazvao pet nivoa liderstva. Ona predstavlja model uticaja koji će vam pomoći da shvatite dinamiku liderstva, a takođe je i mapa puta koju možete slediti radi razvoja uticaja na druge ljude. Više od trideset godina podučavam ljude koristeći ovaj model, i mogu vam reći da je pomogao ogromnom broju ljudi. Nadam se da će vam pomoći isto onako kao što je i njima.

SLIKA BR. 1