



v|b|z

biblioteka  
**STRUČNO  
POPULARNA**

glavni urednik:  
**Drago Glamuzina**

izvršna urednica:  
**Sandra Ukalović**

**Dale Carnegie**  
**Kako postati uspješan lider**

izdavač:  
**V.B.Z. d.o.o.**  
10010 Zagreb, Dračevička 12  
tel: 6235-419, fax: 6235-418  
e-mail: info@vzb.hr  
www.vzb.hr

za izdavača:  
**Boško Zatezalo**

urednici knjige:  
**Tatjana Vučinić**  
**Bruno Šimleša**

korektura:  
**Nela Katić Novačić**

grafička priprema:  
**V.B.Z. studio, Zagreb**

tisak:  
**Grafički zavod Hrvatske d.o.o., Zagreb**  
**travanj 2013.**

# Dale Carnegie Kako postati uspješan lider

**Tekstove prikupio i obradio  
urednik Arthur Pell, u suradnji s  
tvrtkom Dale Carnegie &  
Associates**

s engleskoga preveo:  
Tvrtno Štuka



v|b|z

biblioteka  
**STRUČNO  
POPULARNA**

naslov izvornika:  
**Dale Carnegie**  
**HOW TO BECOME AN EFFECTIVE LEADER**

copyright © Dale Carnegie Associates TM owned by Dale Carnegie Associates  
Exclusive worldwide rights in all languages licensed exclusively by IMW Group Inc.  
**All rights reserved.**

copyright © 2013. za hrvatsko izdanje:  
**V.B.Z. d.o.o.**  
Zagreb

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu  
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu  
pod brojem 815642.

ISBN: 978-953-304-456-9

sadržaj:

7	<b>Predgovor</b>
13	<b>01. Ne šefujte – vodite</b>
27	<b>02. Osobine uspješnog lidera</b>
45	<b>03. Motiviranje zaposlenika</b>
71	<b>04. Zapošljavanje</b>
93	<b>05. Poboljšanje poslovnih rezultata</b>
113	<b>06. Budite trener</b>
131	<b>07. Delegirati posao bez straha</b>
143	<b>08. Poticanje inovacije i kreativnosti</b>
159	<b>09. Rješavanje problema u upravljanju</b>
171	<b>Dodatak A</b> <b>O Daleu Carnegieju</b>
173	<b>Dodatak A1.</b> <b>O tvrtki Dalea Carnegieja</b>
175	<b>Dodatak A2.</b> <b>O uredniku</b>
177	<b>Dodatak B</b> <b>Načela Dalea Carnegieja</b>

# Predgovor

Jesu li uspješni menadžeri više posvećeni ispunjavanju zacrtanih ciljeva ili vođenju ljudi koje nadziru? Učinkoviti menadžeri znaju kako za postizanje tih ciljeva moraju biti istinski lideri koji vode, motiviraju, obučavaju i brinu o svojim suradnicima. Svi koji teže uspjehu u poslu trebali bi se koncentrirati na uspostavu ravnoteže u raspodjeli vještina među vodstvom i menadžmentom.

Važno je preispitati ravnotežu između onoga što radimo i onoga na što navodimo druge. Kako možemo prepoznati i iskoristiti prednosti našeg stila vođenja da bismo bili najbolji što možemo biti i postigli najbolje rezultate za nas i našu tvrtku?

Način na koji vidimo druge i naše pretpostavke o drugim ljudima i svijetu oko nas oblikuju našu stvarnost i okruženje u kojemu radimo. U ovoj knjizi preispitujemo naučeno o liderima i vjerovanjima koja razvijamo kao posljedicu tih iskustava.

## Promjenjiva uloga menadžera/lidera

Svijet se ubrzano mijenja i, od onih na vodećim položajima te u menadžmentu, zahtijeva kontinuiranu prilagodbu uloga i odgovornosti. Bilo da smo u Europi, Africi, SAD-u ili Aziji, konkurentnost od nas stalno zahtijeva da pronađemo bolje, učinkovitije, produktivnije i profitabilnije načine proizvodnje i pružanja usluga. Ti se zahtjevi ne ograničavaju na našu konkurenciju. Očekivanja naših zaposlenika, klijenata, dobavljača, distributera i poslovnih partnera se povećavaju. Kako bismo ostali konkurentni u današnjem

svijetu koji se brzo mijenja, moramo mudro voditi i upravljati našim tvrtkama u 21. stoljeću.

## Stvorite i podijelite viziju

Moramo biti kreativni i stvoriti zajedničku viziju te učinkovito komunicirati s našim suradnicima. Moramo poticati naše zaposlenike da napuste okvire opisa njihovih radnih mjesta i minimalistički pristup svijetu rada, kako bi naše tvrtke rasle i profitirale u današnjem svijetu. Od presudnog je značaja zapošljavanje i educiranje ljudi koji su nam sposobni pomoći u podizanju naših organizacija na sljedeću razinu. To ne možemo učiniti sami, a naši nam ljudi ne mogu pomoći u prelasku na sljedeću razinu ako prije toga ne utvrdimo ciljeve te definiramo jasnu viziju koju ćemo iznijeti suradnicima. Nakon stvaranja te vizije i njenog prosljeđivanja zaposlenima u tvrtki, rezultirajuće osviješteno ponašanje nas *kata-pultira* na sljedeću razinu. Ljudi prestaju gledati na svoju ulogu kroz usmjerenosti na zadatke i postaju orijentirani na rezultate. Jasno viđenje cilja nadahnjuje nas i naše suradnike na preuzimanje rizika i odgovornosti. Vodstvo počinje definirati vlastitu razinu unutar tvrtke. Jasno viđenje cilja omogućuje ljudima da u većoj mjeri sami upravljaju svojim djelovanjem te raspodjeljuju resurse bez pomoći nadređenih.

Osviješteno ponašanje pokreće zajednička vizija, ali ništa od toga nije moguće ukoliko vizija nije jasno iznesena na svim razinama organizacije. Učinkovita komunikacija je temeljna vještina u gradnji djelotvornih timova, formiranju jedinstvenog viđenja svrhovitosti i podizanju tvrtke na višu razinu.

## Usklađivanje ljudi i procesa

Zatražimo li da odrede najznačajnije osobne karakteristike potrebne djelatnicima u upravi, većina visokih dužnosnika će nave-

sti »sposobnost rada s ljudima«. Lideri su svjesni važnosti proizvodnje, distribucije, inženjerskog segmenta, prodaje, istraživanja i razvoja te raspolažu upravnim sustavima za organizaciju, usmjeravanje i nadzor nad aktivnostima u svakom od područja. Međutim, kada na red dolazi provedba odluka vodstva, izvode je ostali djelatnici. Najveći trošak poslovanja u svakom budžetu predstavljaju ljudi. Planiranje, bilo ono funkcionalno ili strateško, provode ljudi i ono počiva na ljudima. Najvrijednija sredstva svake tvrtke predstavljaju ljudi. U biti, većina djelatnika uprave provodi oko tri četvrtine radnog dana baveći se ljudima. To znači da stvaramo sustav upravljanja prema kojemu naša tvrtka djeluje i kontinuirano pokazujemo vodstvo koje tim sustavima omogućuje ostvarivanje ciljeva.

Jedan od glavnih razloga zbog kojega se ljudi promiču na položaje u upravi i rukovodstvu jest to što su bili učinkoviti u onome što su radili na prošlom radnom mjestu. Sada, kao menadžeri, trebaju drugima pomoći da budu u stanju obavljati poslove jednako dobro ili bolje no što su to oni činili. To zahtijeva posve drugačije vještine. Naš uspjeh zahtijeva provedbu prelaska s obavljanja konkretnog posla na vođenje drugih, kako bismo optimalno iskoristili svoje vještine i vrijeme.

Želimo li biti učinkovit menadžer, moramo uskladiti ljude i proces. Ukoliko smo u prevelikoj mjeri usredotočeni na ljude, odlazak ključne osobe dovest će do toga da sve stane. Ukoliko smo previše usredotočeni na proces, znači da smo uspostavili odlične sustave, ali ih nitko ne razumije i ne želi raditi unutar njih. Usredotočeni na proces kažu: »Ovo je plan i tako ćemo raditi.« Usredotočeni na ljude kažu: »Raspraviti ćemo plan i razloge zbog kojih nešto radimo.« Uz pravu ravnotežu, produktivnost i predanost, sustavi ostaju na najvišoj razini.

## **Postizanje ravnoteže motiviranosti i odgovornosti**

Bez motivacije nećemo obaviti ništa, ali ljudi postaju demotivirani čim im nametnemo odgovornost, je li tako? Ne nužno! Postoje alati pomoću kojih ljudi preuzimaju odgovornost za svoje ciljeve i obaveze bez gubitka motivacije. Uz takvu ravnotežu imamo više kontrole nad našim rezultatima i rezultatima našeg tima.

Danas je, u većoj mjeri no ikad, razvoj kadrova posao menadžera. Kad uspijemo stvoriti okruženje u kojemu ljudi postižu rezultate, razvijaju nove vještine i postaju uspješni, ispunjavamo naš primarni cilj kao menadžer i lider. Komunikacija uz snagu i osjetljivost, vršenje funkcije trenera i razvoj kadrova najveći su prioriteta jednog lidera.

## **Rješavanje konflikata i negativnosti**

Na koji god način mi radili, uvijek će biti problema s negativno nastrojenim ljudima. Naši rezultati i rezultati našeg tima ovise o tome kako rješavamo te situacije. Pravednost, dosljednost i snagu potrebno je primjenjivati na pravim mjestima, u pravo vrijeme i na pravi način. Bez toga može doći do opće demoralizacije, što utječe na produktivnost, vjernost klijenata i odanost zaposlenika; sve je to nužno primijeniti u današnje vrijeme u kojemu je radna snaga visoko kompetitivna.

U ovoj ćemo se knjizi pozabaviti tim i drugim problemima s kojima se lideri suočavaju. Pokazat ćemo učinkovitost određenih pristupa, koji će nama i našim suradnicima omogućiti da unaprijedimo produktivnost uz istovremeno razvijanje vještina, stavova i sposobnosti koji će nam omogućiti da napredujemo u obavljanju svih poslova.

Kako biste ovu knjigu najbolje iskoristili, najprije je cijelu pročitajte. Na taj način ćete najbolje usvojiti opći koncept pristupa



našim ulogama lidera. Nakon toga, pročitajte poglavlje po poglavlje i počnite provoditi smjernice vezane uz svako od obrađenih područja.

Dr. sc. Arthur R. Pell, urednik

## 01. Ne šefujte – vodite

Peter Drucker, jedan od velikih mislilaca i pisaca na području menadžmenta, napisao je: »Većina onoga što nazivamo menadžmentom sastoji se od toga da se ljudima oteža obavljanje njihovog posla.«

Što je u postupcima menadžera potaklo Druckera da to napiše? Mnogi se ljudi na menadžerskim i rukovodećim položajima odnose prema ljudima kao prema automatima – očekuju od njih da se strogo pridržavaju standardne procedure u svome radu i da ne pokazuju inicijativu, nisu kreativni i ne misle svojom glavom. U tolikoj mjeri brinu o poštivanju pravila, propisa, procedura i rutina da zanemaruju potencijal koji se može kriti u svakom ljudskom biću.

Menadžeri koji istinski vode svoje ljude umjesto da se bave sitnicama, postižu bolje rezultate ne samo za svoje tvrtke i ne misle svojom glavom, već i razvijaju timove koji su predani radu u cilju postizanja uspjeha u svakom aspektu njihova rada i života.

*Znate li koja je najvažnija osobina učinkovitog lidera? To nije njihova sposobnost upravljanja, inteligencija, ljubaznost, hrabrost niti smisao za humor, iako su sve te osobine izuzetno važne. To je sposobnost stjecanja prijatelja, što se u konačnici svodi na sposobnost da vide najbolje u drugima.*

## Kome lideri služe

Istinski lider služi svojim ljudima, a ne obratno. Tipičan geometrijski lik koji povežujemo s većinom organizacija je trokut. Na vrhu je šef koji izdaje naloge srednjem rukovodstvu, oni izdaju naloge rukovodstvu koje naređuje radnicima. Na samom su dnu trokuta klijenti, za koje se nadamo kako će biti zadovoljni onime što im pružamo.

Svrha svakog sloja je da služi sloju nad njim. Prema tradicionalnom pristupu, radnici služe svojim nadređenima, koji služe svojim menadžerima, a u konačnici svi služe velikom šefu. Klijent se nalazi na samom dnu i praktički je zanemaren. Trokut je potrebno okrenuti. Najviši menadžment bi trebao služiti srednjem menadžmentu koji su tu da služe radnicima – a svi služe klijentu.

## Lideri služe svojim zaposlenicima

J. Willard Marriott, poduzetnik u hotelijerstvu, sažeto je rezimirao: »Moj je posao motivirati ljude, poučiti ih, pomoći im i brinuti o njima.« Obratite pažnju na posljednji element – brinuti o njima. Dobrim je liderima istinski stalo do ljudi. Nastoje naučiti što je moguće više o njihovim prednostima i ograničenjima, onome što vole ili ne vole, kako se ponašaju i kako reaguju. Odvajaju vrijeme da bi radili s njima, pružili im resurse, alate, znanje potrebno za učinkovito obavljanje njihovih radnih zadaća. Ne opterećuju ih sitnicama i ne nadziru svaki detalj njihova posla.

U anketama o tome što ljudi žele od šefa, opcija »šef koji je tu za mene« nalazi se pri samom vrhu. To je šef kojemu se čovjek može obratiti s pitanjem bez straha da će ga smatrati glupim, šef na kojega se možete osloniti za informacije, obuku i sugestije, a ne netko tko postavlja zahtjeve, izdaje naloge i naređenja. To je šef koji pomaže razviti potencijal ljudi – ne samo koristiti ih kao puka sredstva za obavljanje posla.

## Pružimo moć našim ljudima

Pravi lideri predaju moć svojim ljudima. Izraz *pružiti moć* je danas postao pomodan u menadžmentu, no pomodni izrazi često koncižno izražavaju trenutačno prihvaćen koncept. Izveden je od pravnog termina *opunomoćiti*, odnosno *prenijeti određena zakonska prava s jedne osobe na drugu*. Međutim, danas se izvedeni izraz na području menadžmenta koristi u širem smislu – podijeliti dio ovlasti i kontrole menadžera s ljudima kojima ona ili on upravljaju. Umjesto da menadžer donosi svaku odluku o tome kako treba obaviti neki posao, u tome sudjeluju i ljudi koji će taj posao obavljati. Kad ljudi imaju utjecaja na te odluke, ne samo da ćemo dobiti raznolike informacije o načinima kako se posao može obaviti, već će radnici zbog aktivnog sudjelovanja snažnije željeti uspjeh.

## Usporedba upravljanja i liderstva

Upravljanje stavlja naglasak na to da ljudi moraju izvršavati naloge – često bez propitivanja. »To ćemo tako napraviti.« Liderstvo potiče u ljudima kreativnost, pozivajući ih da iznose svoje ideje – kako u svakodnevnim neformalnim kontaktima, tako i na službenim sastancima te u sklopu programa prikupljanja prijedloga te sličnih aktivnosti. Upravljanje je iznošenje onoga za što će djelatnici biti odgovorni. Liderstvo daje ljudima moć – pruža im alate potrebne za donošenje vlastitih odluka u sklopu smjernica koje su svima prihvatljive.

Upravljanje je u većoj mjeri usmjereno na to kako se odluke provode, na pojašnjavanje pravila i politike te na provedbu istih. Liderstvo motivira ljude i uči ih kako obaviti posao. Ukoliko ne funkcionira u skladu s očekivanjima, rezultati se nastoje unaprijediti dodatnom i boljom obukom. Pomaganje ljudima u učenju ključan je alat za postizanje kvalitetnih rezultata.

Upravljanje se usredotočuje na pravilno obavljanje stvari; liderstvo naglašava značaj obavljanja pravih stvari. Ponekad je nužno

upravljati – kad je zbog pravnih i sličnih razloga neophodno obavljati stvari prema pravilima. Naravno, ljudi na menadžerskim dužnostima moraju voditi računa da se stvari obavljaju na ispravan način. Međutim, to nije njihov osnovni posao. Provođenje pravila može u takvim okolnostima biti nužno, ali važnije je obučavati i motivirati ljude kako bi bili kompetentni i željeli dati sve od sebe ne bi li se ispunili ciljevi odjela i tvrtke. Postići to među svojim ljudima predstavlja utjelovljenje istinskog vodstva.

## Dobar šef – loš šef

Harry je bio tip šefa koji voli biti popularan. Smatrao je da je dobar šef jer su ga svi u njegovom odjelu voljeli. Nije htio ugroziti tu popularnost, pa je izbjegavao zaposlenike kažnjavati za manja kršenja pravila ili ispravljati sitne greške u njihovom radu. Kad je bilo potrebno nekoga ukoriti, odugovlačio bi toliko dugo da je razlog često bivao zaboravljen. S druge strane, pohvale su bile tako česte da su izgubile značenje.

Teresa je bila gruba. Smatrala je kako je nužno vršiti pritisak na zaposlenike da bi posao bio obavljen. Bila je nagla i dogmatična, a omiljena joj je fraza bila: »Ja sam šefica. Plaćeni ste da radite i zato vam je bolje da radite, inače...« Rijetko bi hvalila zaposlenike, a često je na njih vikala pred cijelim odjelom.

I Harry i Teresa imali su ozbiljnih problema, jer niti jedan od tih ekstrema ne može funkcionirati. Razmotrimo što se tu događalo.

## Opušteni šef

Kad menadžer ne kontrolira odjel, to će se odraziti na učinkovitost poslovanja. Neće se poštivati raspored proizvodnje, kvaliteta će opadati, ljudi će iskorištavati tu popustljivost i izostajati s posla, kasnit će i nazadovati. Harryjevi ljudi osjećaju da nemaju lidera i gaze ga.

Zašto menadžer postaje tako popustljiv i opušten do te mjere da njegov odjel trpi? Uzroke često nalazimo u njegovoj nesigurnosti po pitanju vlastitih sposobnosti. Nesigurne osobe traže odobravanje drugih kako bi ojačale svoj ego. Takvi ljudi žele biti popularni, biti »dio ekipe«. Vjeruju da će se svidjeti svojim zaposlenicima ako im popuštaju u svemu.

Kad Harryjev šef otkrije da njegov odjel zaostaje, Harry će biti odgovoran. Harry postaje nervozan i zna da brzo mora popraviti stanje. Prirodna je reakcija nagli zaokret. Postaje strog i zahtjevan. Okomljuje se na svoje ljude, često uz viku. Počinje koriti ljude za najmanje prekršaje i kažnjava ih za stvari koje je samo tjedan dana ranije ignorirao. To uzrokuje ljutnju i nesigurnost među njegovim zaposlenicima. Radni učinak se može privremeno popraviti, ali Harryjeva je osobnost sasvim suprotna takvom ponašanju i, kad se stanje smiri, vraća se na ranije ponašanje.

Česte promjene načina upravljanja su više demoralizirajuće od ustrajanja na određenom stavu – bio on dobar ili loš. Naši zaposlenici ne mogu pretpostaviti kako ćemo se ponašati. Takva nesigurnost rezultira padom motivacije i velikom fluktuacijom djelatnika.

Harryjev popustljiv stav proizlazi iz njegovog osjećaja nesigurnosti. Mora izgraditi svoje samopouzdanje. Jedan je od načina taj da postane stručnjak za posao koji obavlja. Kad je netko dobro upoznat sa svojim poslom, javlja se osjećaj sigurnosti koji rezultira samopouzdanjem u svemu vezanom uz posao. Uz to, morao bi više učiti o međuljudskim odnosima, a onda naučeno primijeniti u svojem radu.

## Stroga šefica

Teresa ima sličan problem. Premda je njen stil sasvim različit od Harryjevog, rezultati su vrlo slični. Potiče nezadovoljstvo svojih ljudi te oni svjesno ili podsvjesno odbijaju suradnju. Pad proizvodnje, veća fluktuacija djelatnika, češći izostanci s posla, brojne