

BIBLIOTEKA „USPEH”

118



CEO

ŠEST LIDERSKIH PRISTUPA
KOJI PRAVE RAZLIKU

CAROLYN DEWAR, SCOTT KELLER
I VIKRAM MALHOTRA

Finesa

Beograd, 2024.

Naslov originala
CEO EXCELLENCE: The Six Mindsets That Distinguish the Best Leaders
from the Carolyn Dewar, Scott Keller, and Vikram Malhotra

Copyright © 2022 by McKinsey & Company, Inc.

Izdavač

Finesa d.o.o. Beograd, Krunska 36
tel: +381112645122; +381646454859
www.finesa.edu.rs

Za izdavača

Lidija Maričić

Glavni urednik

Lidija Maričić

Urednik izdanja

Danica Banzić

Prevod

Una Piale

Lektura i korektura

Gordana Sajić Jovanović

Grafička priprema

iLearn d.o.o.

Dizajn korica

Ana Petričić

Štampa

F.U.K. Beograd

Tiraž: 1000

ISBN: 978-86-6303-094-7

Beograd, 2024.

Za
Tomasa, Fionu, Laklana, Džekson i Kamden Keler
Meri, Malu, Devana i Nika Malhotra

i našim
partnerima i kolegama u McKinsey-u,
jer su nam pružili prostor da tragamo za izvrsnošću



SADRŽAJ

Uvod 1

PRISTUP POSTAVLJANJA PRAVCA: Budite hrabri 21

1. **PRAKSA VIZIJE:** Preoblikujte igru 23
2. **PRAKSA STRATEGIJE:** Pravite velike poteze, rano i često 41
3. **PRAKSA ALOKACIJE RESURSA:** Ponašajte se kao outsajder 67

PRISTUP USKLADIVANJA: Tretirajte „sitnije stvari” kao „krupnije stvari” 87

4. **PRAKSA KULTURE:** Pronađite tu jednu stvar 89
5. **PRAKSA DIZAJNA ORGANIZACIJE:** Pronađite rešenje za „stagilnost” 111
6. **PRAKSA SA TALENTIMA:** (Ne) Stavljajte ljude na prvo mesto 129

MOBILIŠUĆE STANJE UMA: Pronađite rešenje za pitanja psihologije tima 147

7. **PRAKSA KOMPOZICIJE TIMA:** Napravite ekosistem 149

8. PRAKSA TIMSKOG RADA: Neka ceo tim bude zvezda 163

9. PRAKSA RADNOG RITMA: Uхватите ритам 181

**STANJE UMA ODBORA: Pomozite direktorima da pomognu čitavom
biznisu 201**

10. PRAKSA ODNOSA SA ODBOROM: Izradite osnovu poverenja 203

11. PRAKSA SPOSOBNOSTI ODBORA: Crpite mudrost od starijih 221

12. PRAKSA SASTANAKA UPRAVNOG ODBORA: Fokusirajte se na
budućnost 237

STANJE UMA DEONIČARA: Počnite pitanjem „Zašto?” 251

13. PRAKSA DRUŠTVENE SVRHE: Utičite na širu sliku 253

14. PRAKSA DEONIČARSKЕ INTERAKCIJE: Dođite do srži 271

15. PRAKSA TRENUTKA ISTINE: Ostanite uzdignuti 287

**STANJE UMA LIČNE EFIKASNOSTI: Radite ono što samo vi
možete 309**

16. PRAKSA VREMENA I ENERGIJE: Sprovedite niz sprintova 311

17. PRAKSA LIDERSKOG MODELA: Proživite svoju „to be“ listu 327

18. PRAKSA JASNOG VIĐENJA: Ostanite skromni 343

Zaključak 359

Priznanja 375

Dodatak 1 379

Dodatak 2 389

Reference 429

O autorima 437

UVOD

„Izvrstnost nikad nije slučajna.”

– Aristotel

NA GODIŠNJEM OKUPLJANJU LIDERA čiji su domaćini *McKinsey&Company*, u živopisnom priobalnom gradiću Sent Majksu u Merilendu, trideset budućih CEO-ova se okupilo u sali za sastanke. Te kišne jesenje večeri, prvog dana putovanja, svi su se zamislili kada je moderator, Vik (jedan od autora ove knjige), postavio interesantno pitanje: „Šta jedan CEO zaista *radi*?”

Bez pauze, prvi gostujući predavač, izvršni direktor jedne od najvećih svetskih tehnoloških kompanija, odgovorio je: „Mogu sa sigurnošću da kažem da se uloga CEO-a svodi na...”. Zatim je detaljno obrazložio svaku od tri stavke koje je naveo, samouvereno i pojednostavljeno. Do kraja večeri, svi su napustili predavanje sa osećajem da se izmaglica misterije najednom podigla.

To jest, tako je bilo sve do narednog jutra, dok sledeći predavač, liderka jedne multinacionalne kompanije, nije odgovorila na Vikovo pitanje. Gošća je objasnila šta ona vidi kao tri primarna zadatka jed-

nog CEO-a, potkrepljujući svaki od njih moćnim i uverljivim primerima. Bili su to potpuno drugačiji primeri nego oni koje je ponudio prethodni predavač. Te večeri, treći i poslednji govornik, lider jedne od najpoznatijih svetskih klinika predstavio je – dobro ste pogodili – još jednu kategorički različitu listu „najbitnijih” aspekata uloge jednog CEO-a.

Narednog jutra, Skot i Kerolin (druga dva autora ove knjige) priveli su okupljanje kraju, dajući sve od sebe da što jednostavnije sumiraju glavne zaključke. Narednih sat i po vožnje do najbližeg aerodroma, nas troje smo pričali o tome koliko su se zapanjujuće razlikovale liste sva tri govornika. Prepostavili smo da bismo, da smo imali četvrtog gostujućeg predavača, čuli još jedan pogled na ulogu CEO-a. Složili smo se da je svaki pojedinačni savet naših predavača bio važan i koristan, ali sve u svemu, dobijene informacije sa ovog okupljanja – činile su se nepovezanim.

Bilo je to pomalo uznemirujuće – kao savetnici za CEO-ove, znamo da je zaista *bitno* kako će se jedan CEO pokazati u svojoj ulozi. CEO-ovi kompanija koje su u dvadeset procenata najboljih po finansijskim parametrima, u proseku ostvaruju 2,8 puta više ukupnog povrata akcionarima svake godine tokom svog radnog staža nego prosečni CEO-ovi. Konkretnije, ako uložite 1.000 dolara u *S&P* berzanski indeksni fond i tokom deset godina vaša investicija nastavi da raste u skladu sa prosekom iz prethodnih godina, nakon deset godina imaćete oko 1.600 dolara. Ako uložite u kompanije koje vode najbolji CEO-ovi, dobićete više od 10.000 dolara. To je, ipak, velika razlika.¹

Štaviše, uticaj CEO-a na uspeh cele kompanije se više nego udvostručio od sredine dvadesetog veka.² Ovaj „CEO efekat”, postaće, bez sumnje, još važniji u sve hirovitijem, nesigurnom, kompleksnom i dvoličnom svetu, u kome je kapitalizam deoničara u porastu – i koji