





„Dosta vam je uporne introspekcije? U ovoj fantastičnoj knjizi, Herminija Ibara vam nudi drugo rešenje. Traganja u koje se lideri upuštaju ona određuje kao proces posmatranja spoljašnjih faktora – umesto unutrašnjih – i pruža pametne i praktične predloge za širenje i umnožavanje leaderskih prilika.”

— DANIJEL H. PINK, autor bestselera *Njujork tajmsa*,  
*The Power of Regret*

Knjiga „Ponašaj se kao lider, razmišljaj kao lider” pruža pronicljive i praktične savete o tome kako da uradite najtežu moguću stvar – da promenite sebe.”

— LINDA A. HIL, profesorka poslovne administracije  
pod donatorstvom zadužbine Volasa Breta Donama,  
Poslovna škola Harvard; koautor knjige *Collective Genius*

„Herminija Ibara je stvorila veoma vredan i uspešan model koji će pomoći stručnjacima sa tendencijom ka napretku da se brže uspnu uz korporativne lestvice.”

— MARŠAL GOLDSMIT, osnivač organizacije *100 Coaches*,  
autor knjige *What Got You Here, Won't Get You There*

„Ibara na moćan način pokazuje kako 'izvid' pobeđuje uvid na putu do održivog ličnog rasta i pruža praktične i jednostavne lekcije o tome kako ga upotrebljavati.”

— STJUART D. FRIDMAN, profesor prakse u menadžmentu,  
emeritus, Poslovna škola Vorton; autor bestselera  
*Leading the Life You Want* i *Total Leadership*

„Ibara vodi buduće lidere izvan uobičajenih oveštalih fraza do dubljeg i bogatijeg razumevanja toga šta znači postati bolji lider.”

— LINDA GRATON, profesorka prakse u menadžmentu,  
Londonska poslovna škola; autor i koautor bestselera  
*Redesigning Work* i *The 100-Year Life*

„Ova inteligentno napisana knjiga koja podstiče na razmišljanje namenjena je onima koji zaista žele da promene svet – onima koji žele da se namerno i aktivno ostvare u ulozi vođe, iako su možda ranije od te uloge zazirali.”

— POL POLMAN, bivši CEO kompanije *Unilever*;  
koautor knjige *Net Positive*

„U knjizi 'Ponašaj se kao lider, razmišljaj kao lider', Herminija Ibara nam pruža izvanredno praktičan način preuzimanja kontrole nad transformacijom sopstvenog vođstva.”

— TIM BRAUN, jedan od direktora kompanije *IDEO*;  
autor knjige *Change by Design*

„Herminija Ibara menja polarnost našeg poimanja i praktikovanja vođstva. Rezultat toga je moćan, ubedljiv i praktičan 'poziv na pro-menu' svim vođama. Lideri, i oni koji bi to da postanu, trebalo bi da pročitaju ovu knjigu i primene pročitano.”

— STJUART KREJNER, suosnivač organizacije *Thinkers50*

„Do sada nezapamćena kombinacija globalizacije, demografije i pot-puno iscrpljenih zaliha dovodi do dramatičnog manjka kvalifikovanih vođa. Ovo će biti jedinstvena prilika za one koji umeju da se istaknu redefinisanjem svog rada, svojih mreža i svog identiteta. Izuzetna knji-

ga Herminije Ibare je najbolji izvor koji mogu da preporučim svakome ko želi da iskoristi ovu priliku, profesionalcima koji žele da postanu vođe, prežive kao takvi i napreduju u mnogo bolje vođe.”

— KLAUDIO FERNANDEZ ARAOZ, savetnik u kompaniji  
*Egon Zehnder*; autor knjige *It's Not the  
How or the What but the Who*

„Liderstvo je najnedostižnija i najteža veština za opisati, ali Ibara to uspeva pragmatičnim stavom 'Deluj'. Njen pristup baziran na istraživanjima prosto osvežava i obavezno je štivo za sve novajlije ali i za prekaljene vođe.”

— DŽEFRI A. DŽERES, bivši izvršni predsednik i CEO  
kompanije *Menpower Group*

„Pronicljivo napisana knjiga Herminije Ibare je inspirativno štivo za sve koji gaje strast prema vođenju i razvijanju potencijala u drugima. U vremenima brzih promena, njena detaljna istraživanja i primenljivi pristup 'transformisanja delovanjem' zaista širi vidike.”

— DŽO KAJZER, bivši predsednik i CEO  
kompanije *Siemens AG*

„Herminija Ibara raskrinkava mitove o vođstvu svojom svežom, temeljnom a ipak racionalnom knjigom o važnosti aktivnog delovanja u poređenju sa introspekcijom. Ona je savršen trener koji ambicioznim budućim liderima pokazuje kako da prevaziđu sopstveni ego i da zapravo vide svet oko sebe. Njene priče i alati koje pruža čine ovu knjigu obaveznim štivom za bilo koga ko želi da procveta kao lider.”

— ROZABET MOS KANTER, profesorka poslovne administracije  
pod donatorstvom zadužbine Ernesta L. Arbakla, Poslovna škola  
Harvard; autorka bestselera *Think Outside the Building*

„Ibara će pomoći liderima da poboljšaju svoje postupke, pre nego misli, a to je najbolji način da nešto nauče. Njen realni pristup je osvežavajući i veoma dragocen.”

— DEJVID KENI, predsednik i CEO kompanije *Nielsen Holdings*

„Prkoseći konvencionalnoj mudrosti, Herminija Ibara prevazilazi mantru pukog nadograđivanja na već postojeće i uobičajene sposobnosti i pokazuje potrebu za potpunom ličnom transformacijom i rastom na osnovu iskustava iz realnog života. S obzirom na količinu izazova u današnje vreme i ogroman uticaj vođstva na budućnost naše ekonomije i društva, ovaj 'poziv na promenu' liderima treba da se čuje nadaleko i u velikoj meri će unaprediti praksu vođstva.”

— RIČARD STRAUB, osnivač i predsednik organizacije *Peter Drucker Society Europe*

# PONAŠAJ SE KAO LIDER, RAZMIŠLJAJ KAO LIDER

Ažurirano izdanje svetskog  
bestselera, sa novim predgovorom

HERMINIJA IBARA



Beograd, 2024.

BIBLIOTEKA „MENADŽMENT”

Naslov originala

Herminia Ibarra

ACT LIKE A LEADER, THINK LIKE A LEADER,

Updated Edition of the Global Bestseller, with a New Preface

**Original work copyright © Herminia Ibarra**

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Za srpsko izdanje Copyright © 2023 iLearn d.o.o.

Sva prava zadržana. Nije dozvoljeno reprodukovati ili distribuirati nijedan deo ove knjige u bilo kojem obliku (elektronskom ili štampanom) ili sačuvati na bilo kom uređaju za prenos, skladištenje i čuvanje podataka bez prethodnog pisanog odobrenja izdavača.

Izdavači	iLearn d.o.o. Beograd Finesa d.o.o. Beograd
Za izdavače	Nikola M. Stajić, mast. ekon. Lidija Maričić
Odgovorni urednik	dr Branko Ž. Ljutić, redovni profesor
Prevod	Una Piale
Lektura	Gordana Sajić Jovanović
Grafički dizajn:	iLearn d.o.o. Beograd
Godina izdanja:	2024.
Štampa:	F.U.K. Beograd
Tiraž:	1000 primeraka

Prvi put objavljeno u Srbiji u: 2024.

ISBN: 978-86-80666-40-2





Za Hektora i  
moje roditelje





# SADRŽAJ

*Predgovor* xv

## **POGLAVLJE 1**

Princip „izvida”: Kako da se ponašate i razmišljate poput lidera |

## **POGLAVLJE 2**

Redefinišite svoj posao | 25

## **POGLAVLJE 3**

Umrežite se na sve strane | 75

## **POGLAVLJE 4**

Budite razigraniji sami sa sobom | 125

## **POGLAVLJE 5**

Upravljajte procesom uspinjanja | 169

## **ZAKLJUČAK**

Delujte odmah | 195

*Beleške* | 199

*Priznanja* | 217

*O autorki* | 223



*Razmišljanje služi za delovanje.*

— S. T. FISKE

*Kako da znam šta mislim dok ne vidim šta radim?*

— ADAPTIRANO PREMA KARLU VAJKU



## PREDGOVOR

Godine 2014, godinu dana pre nego što je objavljeno prvo izdanje ove knjige, četrdesetsedmogodišnji inženjer sa naočarima, smirenog glasa, postao je CEO jedne od najpoznatijih svetskih kompanija. Ono što je usledilo postalo je poznat primer za istraživanje iz oblasti biznisa.<sup>1</sup>

Tokom mandata ovog inženjera, kompanija je doživela transformaciju. Poslovanje ove kompanije pratilo je jedan te isti šablon koji je polako postajao sve češći u poslovnom svetu: lansiranje nekog izuzetnog proizvoda (ili usluge) koji kompaniji donosi neverovatan uspeh, nakon čega slede godine samozadovoljstva, rigidnosti i političkih gložnja unutar kompanije, koja uništavaju njene kapacitete za inovacijom, i to upravo u trenutku kada disruptivne sile od strane kompanija poput *Amazon-a*, *Apple-a* i *Google-a* donose sa sobom najveće izazove.

Prethodnici ovog novog CEO-a nisu mogli da budu različiti od njihovog naslednika: jedan je bio veoma oprezan pronalazač, ne baš dobar u komunikaciji sa ljudima; drugi – ambiciozan, napadan i direktan prodavac, koji je često govorio kao da je na samoj ivici srčanog

udara. Obojica su bili poznati po načinu upravljanja koji se zasnivao na forsiranju zaposlenih do krajnjih granica njihovim „preciznim ispitivanjem”, i po gajenju kulture „uskog kruga odabranih”, u stilu „mi to tako ovde oduvek radimo”.

„Ja ću to raditi potpuno drugačije ako me odaberete”, rekao je Satja Nadela kada je već ušao u uži krug pomno ispraćenog nadmetanja za naslednika kompanije *Microsoft*. I, zaista, tako je i bilo. Kada je oformio svoj krug najbližih saradnika, na primer, svakome je dao primerak jedne od svojih omiljenih knjiga: *Principi nenasilne komunikacije*.

Ne dajte se zavarati, Nadela je postigao i vrlo jasne rezultate, kao što ćete i vi morati da postignete. On i njegov tim pokrenuli su proces promena koji je katapultirao *Microsoft* nazad na vrh, na poziciju najcenjenije javne kompanije na svetu. Stalna cena njihove deonice u prethodnoj dekadi, koja je bila negde oko 30 dolara početkom 2014. godine, skočila je na čak 339,89 dolara 19. novembra 2021, što je skok od preko 600 procenata otkako je Nadela preuzeo kompaniju.<sup>2</sup> Pritom, *Microsoft* ovo nije postigao povećanom prodajom *Windows* licenci: ne, ovaj gigant je pokrenuo svoj drugi nezaustavljivi rast uz pomoć klauz tehnologije i veštačke inteligencije – što je sasvim drugačiji biznis od prodaje licenci za jedan proizvod, koji danas godišnje ostvaruje prihod od 100 milijardi dolara.<sup>3</sup>

Ali prave lekcije za nas u ovom primeru nisu lekcije o strategiji i tehnologiji već o vođstvu, uzduž i popreko bilo koje organizacije, bilo da je velika ili mala. Ove lekcije imaju značajne implikacije kada vi, kao čitalac, odlučite da se upustite u veće liderske uloge i ostavite jači uticaj u svetu u kome je potreban neko ko će pokrenuti promene.

Nadela je zapravo započeo duboku transformaciju koja je preokrenula unutrašnje vrednosti organizacije i prioritete zaposlenih u njoj – od zahtevanja besprekornog izvršavanja stvari koje već znaju da rade