

LIDER BEZ OBMANA

Institut *Arbinger*

LIDER bez OBMANA



Kako izaći
iz kutije?

S engleskog prevela
Biljana Jeremić

Mono i Manjana
2010.

Naslov originala
Leadership and Self-Deception, The Arbinger Institute
Copyright © 2000, 2002 by Arbinger Properties, Inc.
Prava za srpsko izdanje © Mono i Manjana, 2010
Srpsko izdanje objavljeno u saradnji sa literarnom agencijom Livia Stoia

Izdavač
Mono i Manjana

Za izdavača
Miroslav Josipović
Nenad Atanasković

Glavni i odgovorni urednik
Aleksandar Jerkov

Urednik
Vojin V. Ančić

Prevod
Biljana Jeremić

Lektura
Marijana Mahač

Tehnički urednik
Goran Skakić

Priprema za štampu
Ljiljana Pekeč

E-mail: office@monoimanjana.rs
www.monoimanjana.rs

Štampa
Elvod-print, Lazarevac

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

LIDER bez obmana : kako izaći iz kutije / [priredio] Institut Arbinger ; s engleskog
prevela Biljana Jeremić. - Beograd : Mono i Manjana, 2010
(Lazarevac : Elvod-print). - 180 str. ; 21 cm

Prevod dela: Leadership and Self-Deception /
[prepared by] The Arbinger Institute.

ISBN 978-86-7804-288-1
1. Институт Арбингер
а) Успех

COBISS.SR-ID 177958924

Pohvale knjizi *Lider bez obmana*

„Izvanredno... Pet zvezdica.“

Business Ethics

„Ovo je najtemeljnija i najpraktičnija poslovna knjiga koju sam pročitao. Svako kome sam je preporučio bio je istovremeno intelektualno izazvan i emocionalno dirnut. Ona je imperativ i daću je svojoj deci da je pročitaju pre nego što započnu karijere.“

Tom A. Didonato, potpredsednik odeljenja za ljudske resurse *Hajnz Nort Armerike*

„Volim ovu knjigu. Ona identifikuje glavne probleme koji sprečavaju da se ostvare sva organizaciona dostignuća. Kao što je i sa istinom slučaj, tako i ova knjiga otkriva više sa svakim novim čitanjem. Preporučujem je od srca.“

Dag Hot, potpredsednik prodajnog sektora *Lusent tehnološkog*

„Zamislite da radite u organizaciji u kojoj je cilj vaših kolega da vam pomognu da postignete sopstvene rezultate. Nisam mogao da verujem da je to moguće. Posle čitanja ove knjige morao sam da dovedem ljude iz *Arbingera* u Veliku Britaniju da podučavaju naše ljude. Kakvo iskustvo! Zbog toga smo svi bolji ljudi. Ova knjiga zadire u temelje kulture, timski rad i postignuća. Ona je imperativ za svakoga.“

Mark Ašovort, predsednik i izvršni direktor *Bučers pet kera*, Velika Britanija

„Retko se može naći tako dobra knjiga iz oblasti poslovanja koju istovremeno možete da preporučite svom šefu, svom

radnom timu i prijateljima. Koncepti u ovoj knjizi promenili su mi i način rada i način života.“

Robert V. Edvard, upravni direktor *Worldvajd servisiz Fedeksa*

„Nakon decenija upravljanja s pozicije višeg rukovodioca konačno sam u *Arbingeru* našao ono što smatram najboljim načinom za poboljšanje svakog sloja uspeha. U ovoj knjizi možete naći putokaz i za povećanje profita i za uvećanje lične radosti.“

Brus L. Kristensen, bivši predsednik i izvršni direktor PBS-a (javni televizijski servis)

„Ova zadivljujuća knjiga je imperativ za svakog izvršnog, ličnog ili profesionalnog trenera.“

Lora Vitvort, koautor knjige *Uzajamno podučavanje* i suosnivač Instituta za obučavanje trenera

„Retka je knjiga koja je tako trenutno i potpuno delovala na stotine izvršnih direktora firmi u razvoju s kojima smo saradivali kroz sprovođenje našeg programa. Ovo je jedna od onih knjiga koje diraju i u lični i u profesionalni život rukovodilaca.“

Vern Harniš, osnivač Organizacije mladih preduzetnika i izvršni direktor *Gazelisa*

„Ne dozvolite da vas naslov prevvari – ova knjiga je za svakoga. Ne posmatram svoj život istim očima otkad sam je pročitao.“

Džek Anderson, kolumnista i dobitnik Pulicerove nagrade

„Ovo je značajna, originalna knjiga. *Lider bez obmana* je izvanredan uvod u *Arbingerov* neobični materijal – neizmerno sam uživao u njoj.“

Robert K. Gej, generalni direktor *Bejn kapitala*

„Principi rukovođenja prikazani u ovoj knjizi imali su veći uticaj na kvalitet rukovođenja i upravljanja našom kompanijom nego sve drugo što smo primenili. Oni su nam izuzetno pomogli u nameri da se od naše kompanije napravi prijatno mesto za rad a da se istovremeno i usredsredimo na rezultate. Takođe, doveli su nas i do veće produktivnosti.“

Majkl Stejpli, predsednik i izvršni direktor neprofitne organizacije za uzajamnu pomoć *Dezeret mutual*

„Krvni pritisak mi se smanjio otkad primenjujem *Arbingerove* principe. Knjiga *Lider bez obmana* značajno je uticala na kvalitet mog ličnog i profesionalnog života. Dovoljno je da pitate moju porodicu.“

R. Daglas Holt, predsedavajući sudija grejamskog Okružnog vrhovnog suda, Arizona

„*Arbinger* je zaista postigao cilj. Kao evropski konsultant u oblasti upravljanja, video sam da je ova knjiga probudila više interesovanja kod naših klijenata nego sve druge poslovne filozofije.“

Piter Fogin, konsultant u oblasti upravljanja, Velika Britanija

„Dok sam čitao, osvrtao sam se na svoj život – i prilično sigurno mogu da kažem da je sav uspeh koji sam postigao zapravo zasnovan na *Arbingerovim* principima. Ova knjiga je oruđe koje može promeniti i unaprediti način rada čitavih vlada!“

Mark V. Kanon, bivši administrativni pomoćnik vrhovnog sudije SAD-a i direktor kadrova, opunomoćenik na obeležavanju dvestagodišnjice ustava SAD-a

„Jednostavno... jasno... snažno. S višegodišnjim iskustvom u rukovođenju, organizacionom razvoju i obuci, bio sam iznenađen što me nešto može pogoditi takvom jačinom.“

Dženet Stajnvedel, direktor razvoja zaposlenih i upravljanja *Delaver investmentsa*

„*Arbinger* je obezbeđivao obuku za *Anasazi* više od deset godina. Materijal iz ove knjige čini sastavni deo neverovatnog uspeha koji smo postigli u radu s problematičnom omladinom i njihovim roditeljima. Zahvaljujemo *Arbingeru!*“

Majkl Merčant, izvršni direktor Fondacije *Anasazi*

„Ideje u ovoj knjizi su snažne. One su osnova za uspeh i na fudbalskom terenu, i u kancelariji, i, što je najvažnije, kod kuće. Pročitajte ovu knjigu i videćete na šta mislim.“

Stiv Jang, dva puta najskuplji igrač
nacionalne fudbalske lige

„Izvanredno. *Arbinger* poseduje čarobni ključ produktivnosti i kreativnosti. Uradite sve što treba da bi ovaj materijal stigao u vaše ruke.“

Dejv Braun, bivši predsednik
i izvršni direktor *Lenskraftersa*

„*Lider bez obmana* je snažan antibiotik za boleštinu koja desetkuje poslove i porodice iznutra. Drugi prilazi su puka kozmetika.“

Ed Loritsen, doktor psihologije

„*Lider bez obmana* u sebi sadrži brutalno pošteno ogledalo ponašanja u kome svi mi opravdavamo svoje nedostatke. Rezultat nije samosažaljenje ili kažnjavanje, već pogled na život koji treba živeti sa integritetom i oslobođen granica i prinuda koje namećemo sebi i drugima. Uvek sam uzbuđen dok gledam kako *Arbingerove* misli pomažu mojim klijentima da se oslobode bolnih porodičnih rasprava i odvedu ih ka rešenju.“

Nil Deni, advokat za porodično pravo,
Viltšir, Velika Britanija

„Izuzetna knjiga. Požurujem vas da je odmah nabavite i pročitate, a zatim ponovo pročitate. Ona vam može pomoći da razumete zašto tako mnogo ljudi stvara sebi probleme, zašto

su nesposobni i/ili bezvoljni da vide da ih oni sami stvaraju, a zatim se protive svakom pokušaju drugih da im pomognu i spreče ih u tome.“

Robert Moris, kritičar *Amazonovih Top 50*

„Radio sam u izdavaštvu dvadeset pet godina. Retko sam pročitao knjigu koja menja život i koja je tako temeljna kao što je *Lider bez obmana*.“

Dejvid Sanford, predsednik *Sanford komunikacija*

„Ovu knjigu su mi preporučili na godišnjem sastanku za stratejsko planiranje. Bio sam zatečen njenom istinitošću i jednostavnim rešenjem. Pročitao ju je naš ceo rukovodeći kadar. Ona je sastavni deo našeg ličnog i organizacionog razvoja i moraju je pročitati pojedinci ili organizacije koje tragaju za trajnim promenama i razvojem.“

Rik Čok, izvršni direktor *Kalteksa*

„Prvo sam pročitao *Arbingerovu* knjigu *Anatomija mira* i bio sam toliko impresioniran da sam naručio i ovu knjigu. Proces rukovođenja i učenje samospoznaje u ovoj knjizi i nastavak u *Anatomiji mira* temeljno su obrađeni. One treba da budu zahtev za svakog ko vodi neku organizaciju. Izvanredno!“

Ed Kugler, autor knjige *Centar za mrtve*

„Moji poslovni partneri i ja izgradili smo kompaniju za zaštitu zdravlja na idejama iz knjige. Bili smo zadivljeni onim što nam je omogućila da postignemo. Pažljivo čitanje i ponovni pregled knjige pokazao se bolje nego bilo koji trening za produktivnost, timski rad ili rukovođenje s kojim smo se sreli.“

Mark Balif, izvršni direktor *Plam heltkera*

„Važna knjiga koja može da promeni način vašeg mišljenja, ponašanja i života, i ličnog i profesionalnog.“

Rolf Dobeli, kritičar *Amazonovih Top 50*

„Kao terapeut bio sam prijatno iznenađen otkrićem da knjiga koja je namenjena menadžerima ima tako dalekosežan uticaj na moj život i život mojih klijenata. Verujem da ideje iz ove knjige mogu da preobrazu profesiju savetnika. Ja sada zahtevam da je pročitaju svi moji klijenti.“

Džejson Berd, porodični terapeut

„Naš izvršni odbor je pročitao knjigu *Lider bez obmana* pre skoro dve godine. Od tada svaki član našeg osoblja mora da je pročita. *Arbingerov* pristup ima izuzetan doprinos u procesu uvećavanja kompanije i integracije kompanija koje kupujemo na tom putu rasta.“

Robin Hamil, predsednik *Igiliti grupe*

„Ljudi se izgube u mraku sopstvenih očiju.“

Blek Elk

Sadržaj

Uvod	15
PRVI DEO Samoobmana i kutija	
1. Bad	21
2. Problem.....	24
3. Samoobmana	27
4. Problem nad problemima	33
5. Ispod nivoa efikasnog rukovođenja	37
6. Naš osećaj koji određuje kako ćemo delovati	46
7. Ljudi ili objekti	55
8. Sumnja.....	62
DRUGI DEO Kako dospevamo u kutiju	
9. Kejt	71
10. Pitanja	75
11. Samoizdaja.....	78
12. Osobine samoizdaje	85
13. Život u <i>kutiji</i>	93
14. Tajni sporazum.....	101
15. Suština <i>kutije</i>	112
16. Problemi iz <i>kutije</i>	116
TREĆI DEO Kako izlazimo iz kutije	
17. Lu	125
18. Rukovođenje kad ste u <i>kutiji</i>	129
19. Kretanje ka izlasku iz <i>kutije</i>	134
20. Slepe ulice.....	137
21. Izlaz	147
22. Rukovođenje kad ste van <i>kutije</i>	155
23. Rađanje vođe.....	164
24. Druga prilika	167
Indeks	173
O Institutu <i>Arbinger</i>	181

Uvod

Problem samoobmane predugo je bio predmet proučavanja dubokoumnih filozofa, akademika i naučnika koji su radili na osnovnim pitanjima humanističkih nauka. Javnost je uglavnom ostajala nesvesna tog problema. To bi bilo u redu da samoobmana ne dotiče i ne prožima skoro svaki segment života. „Doticanje“ je možda suviše blaga reč da bi se opisao njen uticaj. Samoobmana, u stvari, utiče na naš doživljaj svakodnevnog života. Predmet ove knjige jeste opseg uticaja samoobmane, a posebno razmatranje do koje mere je ona glavni problem rukovođenja i u ličnom i u profesionalnom smislu.

Da bismo vam predočili o čemu je reč, razmotrite sledeću analogiju. Beba uči da puzi. Počinje tako što se odguruje unazad po kući i zaglavi se ispod nameštaja. Batrga se, plače i udara svojom lepom glavicom o nameštaj. Zaglavljena je i mrzi to. Zato radi jedino čega može da se seti da bi se izbacila – gura još jače, što samo pogoršava njen položaj. Još se više zaglavljuje.

Da ova beba može da govori, okrivila bi nameštaj za svoje teškoće. Ona, u krajnjem slučaju, radi sve čega se setila. Problem nije do *nje*. Ali, naravno, problem jeste do nje, bez obzira na to što ona ne može tako da ga sagleda. Tačno je da ona radi sve čega može da se seti, ali suština je u tome da ne može da vidi sebe kao problem. Kada imate takvu situaciju, ništa što smislite neće dovesti do rešenja.

Samoobmana je takva. Ona nam zamagljuje pravi uzrok problema i kad smo jednom zaslepljeni, svako „rešenje“ koje smislimo samo će pogoršati stvari. Zbog toga je problem samoobmane tako važan u rukovođenju – jer je suština rukovođenja u poboljšanju. U meri u kojoj sebe obmanjujemo osujećujemo pri svakom potezu i upravljanje, odnosno – nije u pitanju nameštaj.

Napisali smo ovu knjigu da bismo podučili ljude o tom bitnom problemu koji je predugo bio ekskluzivno polje razmatranja učenjaka. Knjiga nudi više od podučavanja – ona nudi i rešenja.

Naše iskustvo pokazuje da ljudi predavanja o samoobmani i davanje rešenja tog problema doživljavaju kao oslobađanje. Ta saznanja izoštravaju vidike, smanjuju sukobe, oživljavaju želju za timskim radom, pojačavaju odgovornost, povećavaju sposobnost da se postignu rezultati i produbljuju osećaj zadovoljstva i sreće. To je tako, bez obzira na to da li ideje delimo sa izvršnim direktorima korporacija u Njujorku, vođama upravne vlasti u Londonu, društvenim aktivistima u Maleziji ili grupama roditelja u Japanu. Svaki član jedne kulture učestvuje na jedan ili drugi način u svom ličnom i kulturnom samoobmanjivanju. Otkrivanje načina za izbavljenje iz ovog fenomena daje nadu i rađa nove mogućnosti i trajna rešenja.

Ova knjiga je prvi put objavljena 2000. godine, a 2002. pojavila se u proširanom povezu. Pojam samoobmane, prikazan kroz izmišljenu priču koja je pridobila većinu čitalaca, napravio je od *Lidera bez obmana* zapažen međunarodni bestseller dostupan na više od dvadeset jezika. Naš najskoriji bestseller, *Anatomija mira*, objavljen 2006, zasniva se na priči i idejama razvijenim u *Lideru bez obmana*. Pojedinačno i zajedno, ove knjige pomažu čitaocima da vide svoj poslovni život i porodične situacije na potpuno nov način i da otkriju praktična i delotvorna rešenja problema za koje su bili ubeđeni da su tuđi.

Nadamo se da će upoznavanje s problemom samoobmane i rešenja koja nudimo dati ljudima nov zamajac u njihovom profesionalnom i ličnom životu – podsticaj da sebe i druge vide drugačije i samim tim reše ono što nisu mogli, kao i da poboljšaju ono što se još može poboljšati.

Raznovrsnim zajednicama, kao što su udruženje trgovaca, susedstvo ili porodica, nisu potrebni ljudi koji samo imaju uticaj, već ljudi čiji je uticaj za dobrobit svih.