

NASLOV ORIGINALA:

Hubert Joly with Caroline Lambert

The Heart of Business: *Leadership Principles for the Next Era of Capitalism*

Original work copyright © 2021 Hubert Joly

Published by arrangement with Harvard Business Review Press. Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Za izdanje na srpskom jeziku © Publik praktikum 2024

ZA IZDAVAČA:

Marko Sabovljević

UREDNIK:

Marina Sabovljević

PREVOD:

Tamara Jorgovanović

LEKTURA I KOREKTURA:

Lidija Cenić

DIZAJN KORICE:

Siniša Subotić

ŠTAMPA:

Alpha print, Zemun

TIRAŽ:

1.000

IZDAVAČ:

Publik praktikum, imprint Harmonija

Dobrovoljačka 10/I, Zemun

office@publikpraktikum.rs

011/4202 544; 011/4202 545

GODINA IZDANJA:

2024

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 foto-kopiranje, snimanje ili bilo koji sistem za skladištenje i pretraživanje informacija, bez pismenog odobrenja izdavača.

IBER ŽOLI

s Kerolajn Lambert

PRINCIPI LIDERSTVA

HARMON**IA**NIJA

RECENZIJE

„*Principi liderstva* postaće knjiga o biznisu koja će odrediti ovu deceniju. Iber Žoli iznosi svoje veoma uspešne, jednostavne i duboke ideje i ponovo postavlja prioritete o svrsi, ljudima i profitu. Njegova dokazana filozofija je briljantan vodič za sve rukovodioce i kompanije koje se spremaju da se okrenu služenju svim zainteresovanim stranama i novoj eri inkluzivnog kapitalizma.”

– ANDŽELA ARENTS, bivša potpredsednica „Epl ritejla” i bivša izvršna direktorka „Barberija”

„*Principi liderstva* jasno stavljaju do znanja da Iber Žoli zna šta je potrebno da bi se stvorilo okruženje u kojem se svaka osoba ceni zbog onoga što jeste i čime doprinosi. On zna i da različitost nije dodatak već osnovni poslovni imperativ. Zna kako da vodi sa svrhom i humanošću. A čitajući *Principe liderstva*, znaćete i vi.”

– KRISTAL I. EŠBI, privremena predsednica i izvršna direktorka Saveta izvršnog rukovodstva (ELC)

„Ova knjiga koju je napisao jedan od najubedljivijih i najsaosećajnijih izvršnih direktora svoje generacije će služiti kao vodič za sve koji teže da vode sa svrhom i žive profesionalni život ispunjen smislom. Svedočila sam tome iz prve ruke dok je Iber vodio preokret kakav se viđa jednom u životu, zasnovan pre svega na principu da je svrha važna koliko i profit i da sâm posao, iako težak, može biti radostan i pun srca.”

– KORI BARI, izvršna direktorka „Best baja”

„Stavljanje svrhe i ljudi na prvo mesto je najmoćniji pokretač uspeha i dugoročnih vrednosti – i to je osnovna poruka Ibera Žolija. Njegov pristup, vizija kompanija kao zajednice svih zainteresovanih strana i poziv na agilnost i osnaživanje duboko rezonuju s mojim sopstvenim iskustvom u vođenju kompanije kojoj su ljudi

u srcu. Ovo je obavezno štivo i inspiracija za svakog lidera koji želi da napravi pozitivan ekonomski, socijalni i ekološki uticaj.”

– SOFI BELON, predsednica „Sodeksa”

„Preokret „Best baja” pod vođstvom Ibera Žolija bio je izuzetan – studija slučaja koja će se izučavati u poslovnim školama širom sveta zato što tako treba. Smeo i promišljen — on ima mnogo toga da poduči.”

– DŽEF BEZOS, osnivač i izvršni direktor „Amazona”

„Traganje za smislom, a s njim pitanja o liderstvu i svrsi u poslovanju, možda su baš najvažnija tema kapitalizma danas. Oslanjajući se na svoje inspirativno putovanje, predsednik i izvršni direktor „Best baja” Iber Žoli opisuje kako je stavljanje ljudi i njihovih aspiracija u srž kompanija ključ za usklađivanje ličnog ispunjenja, poslovnog uspeha i pozitivnog uticaja na svet. *Principi liderstva* pružaju mnogo više od korisnih menadžerskih principa i saveta: oni nas podstiču da razmišljamo o samom smislu života. Iskusno i mudro, Iber Žoli daje ključni doprinos budućnosti kapitalizma.”

– TOMAS BUBERL, izvršni direktor „AKSA”

„*Principi liderstva* Ibera Žolija su pravovremeni i vanvremeni. Savršena knjiga o liderstvu za našu eru pomoći će rukovodiocima širom sveta i na svakom nivou da iskoriste postojeće istine o tome kako inspirisati ljude. Iberova lična transformacija od izuzetno analitičnog konsultanta „Makinsija” nesklonog promenama do lidera koga vodi svrha, u knjizi oživljenog nezaboravnim pričama i istinskom skromnošću, pokazuje čitaocima zašto je ostvarivanje plemenite svrhe i stavljanje ljudi u središte poslovanja izvanredna formula liderstva otvorena svima.”

– DŽEJMS M. SITRIN, lider, obuka za izvršne direktore u „Spenser Stjuartu”, autor knjige *You’re in Charge – Now What?*

„Ova knjiga je obavezno štivo za sadašnje ili buduće lidere. Pošto sam videla Ibera „u akciji”, kao kolegu izvršnog direktora, još više sam inspirisana čitajući o principima koji su ga vodili. *Principi liderstva* podvlače koliko je upravljanje usredsređeno na ljude od kritične važnosti za podsticanje rasta i osiguranje da poslovanje bude istinska snaga dobra – nešto što je našem svetu očajnički potrebno.”

– MERI DILON, izvršna direktorka „Ulta Beauty”

„Iber Žoli je lider koga duboko poštujem i kome se divim. Ova ubedljiva knjiga pokazuje njegov dar da iskoristi svrhu i inspiriše međuljudske veze sa zaposlenima, kupcima, dobavljačima, investitorima i zajednicama. Obavezno štivo ako želite da naučite kako da to efikasno radite.”

– DŽON DONAHJU, predsednik i izvršni direktor „Najkija”

„Izvanredno *Principi liderstva* Ibera Žolija učiniće za vas ono što su sastanci i učenje od njega učinili za mene: istinski će i potpuno transformisati vaš pristup poslu, rukovođenju i životu.”

– RODOLF DURAN, profesor i predsednik Liderstva sa svrhom porodice Žoli, HEC Pariz

„Lideri se često usredsređuju na tehnologiju i poslovne transformacije koje su u toku. U *Principima liderstva* Iber Žoli nam pokazuje od čega se sastoji pravo i efikasno liderstvo: određivanje plemenite svrhe, stavljanje ljudi u centar, prihvatanje svih zainteresovanih strana i tretiranje profita kao ishoda.”

– AJŠA EVANS, izvršna direktorka „Zooxa”

„Nakon što je oživeo više kompanija, Iber Žoli sada preduzima svoj najveći izazov: preokreće sam kapitalizam. *Principi liderstva* su više od rasprave o menadžmentu ili memoara. To je istraživanje o tome kako poslovanje može pomoći ljudima da pronađu smisao i svrhu – i kako kompanije same mogu da identifikuju svoju plemenitu svrhu koja će ih voditi napred. Žoli iznosi ubedljiv, poslovno orijentisan argument zašto budućnost kapitalizma zavisi od poimanja ljudima da napreduju na poslu.”

– RODŽER V. FERGUSON MLAĐI, predsednik i izvršni direktor „TIAA”

„Iber Žoli je jedan od najdarovitijih lidera našeg vremena, izuzetno sposoban da se kreće kroz nezamislive poslovne izazove, dok istovremeno motiviše sve oko sebe da ispune višu svrhu. *Principi liderstva* pružaju praktičnu i ambicioznu mapu puta za sve lidere da podignu svoj uticaj usredsređujući se najpre na ono što je najvažnije – moć međuljudskih veza. Nema boljeg učitelja od Ibera da nas inspiriše da rukovodimo s ranjivošću, empatijom i hrabrošću.”

– MIŠEL GAS, izvršna direktorka „Kohl’s”

„Neverovatna saga o „Best baju“, koju su predvodili Iber Žoli i njegov tim, jedna je najinspirativnijih i najpoučnijih priča ovog veka. *Principi liderstva* mogu se svrstati u obaveznu lektiru za lidere na svim nivoima i u bilo kojoj organizaciji! To je mapa puta za svakoga ko želi da postane lider budućnosti.”

– MARŠAL GOLDSMIT, autor bestselera
Okidač i Ono što vas je dovelo ovde, neće vas odvesti tamo

„Iber Žoli je osvežavajući glas o transformaciji organizacija, a sa *Principima liderstva* on sada deli podjednako vizionarski pogled na sledeću potencijalnu fazu kapitalizma zainteresovanih strana. Ovo je obavezno štivo za sve koji žele da razumeju moderno poslovanje kao snagu za globalno dobro, promenljivu prirodu liderstva i zašto duboka svrha treba da bude u srcu svega što radimo.”

– ALEKS GORSKI, predsednik i izvršni direktor
„Džonson & Džonsona”

„U svojoj inspirativnoj i transformativnoj knjizi *Principi liderstva* Iber Žoli koristi svoje dugogodišnje iskustvo u „Best baju” kako bi jasno pokazao važnost ljudskog liderstva sa svrhom i kako ga primeniti. Ovaj priručnik za „oslobađanje ljudske magije” će promeniti srca i umove ne samo oko toga kako se vode kompanije već i kako se o poslovanju i kapitalizmu uči u poslovnim školama. Ovo je knjiga koju morate pročitati i koja određuje našu eru.”

– ARIJANA HAFINGTON, osnivač i izvršna direktorka
„Trajv globala”

„*Principi liderstva* su jasan i glasan poziv da ponovo razmislimo zašto i kako poslužimo. Liderstvo i ljudskost Ibera Žolija sijaju sa svake stranice, a njegova filozofija, koju deli pričajući o doživljajima i ljudima koji su je oblikovali, donela je spektakularan uspeh. Ova knjiga je inspirativna, autentična i pristupačna kao i njen autor.”

– SINDI KENT, izvršna potpredsednica i predsednica
„Senior living Brukdejla”

„Iber Žoli okreće tradicionalne poslovne koncepte naglavačke kako bi dokazao da vođenje sa svrhom i srcem koje služi svim zainteresovanim stranama, a ne samo akcionarima, gradi najdugoročniju vrednost za svaku organizaciju. *Principi liderstva* otkrivaju zašto transformacija počinje od ljudi i kako rezultira finansijskim

uspehom. Ovaj praktičan i efikasan vodič je obavezno štivo za svakog lidera koji teži inspiraciji i izvanrednim rezultatima.”

– LINDA KOZLOVSKI, predsednica i izvršna direktorka „Blu aprona”

„U poslovanju su određeni principi neophodni za svakog izvršnog direktora da bi bio uspešan. Iber Žoli neposredno posle neverovatnog uspeha u preokretu „Best baja” jasno iznosi ove principe: sledite plemenitu svrhu, učinite da se vaši zaposleni osećaju važnim u misiji, uključite sve zainteresovane strane i – ako sve to izvedete kako treba – ishod će biti značajan profit. Ova knjiga je putokaz ka uspehu u svakom poslu, velikom ili malom.”

– HENRI KREVIS, suosnivač „KKR”

„Filozofija u knjizi *Principi liderstva* Ibera Žolija dolazi iz njegovog srca i nju je lično delio kao direktor naše kompanije više od jedne decenije. Uverenje da je put do uspeha vođen plemenitom svrhom i stavljanjem ljudi na prvo mesto deo je onoga što on naziva „ljudskom magijom”. Oživljavanje „Best baja” pod njegovim tadašnjim upravljanjem samo je jedan primer transformativne moći tih iskrenih principa. Tokom svih ovih godina imao sam privilegiju da me inspiriše Iberovo pošteno deljenje ovih iskustava iz prve ruke. *Principi liderstva* predstavljaju jedinstven i veoma ljudski vodič do istinskog liderstva i načina da se radi zajedno, naročito u ova izazovna vremena.”

– RALF LOREN, izvršni predsednik i glavni kreativni direktor
Korporacije „Ralf Loren”

„Bajka u poslovanju? Ne! Velika istinita priča o efikasnosti i sjajnim rezultatima. *Principi liderstva* su obavezna lektira: Iber Žoli otkriva kako je promenio „Best baj” čineći dobro i čineći zaposlene srećnijim i strastvenijim prema svom brendu, proizvodima, kupcima i radnjama.”

– MORIS LEVI, predsednik Nadzornog odbora „Publicis Group”

„*Principi liderstva* predstavljaju moderan poslovni vodič koji pokazuje moć svrhe i ljudi za oslobađanje vrednosti za sve zainteresovane strane. Knjiga pruža neprocenljiv uvid iz prve ruke iz transformativnog putovanja Ibera Žolija u „Best baju” i drugde i podseća nas da strategija nije ništa više nego mrtvo slovo na papiru dok je ne aktivira „ljudska magija”. Iberova pametna poruka je inspirativan i veoma ubedljiv poziv na akciju za svakog lidera.”

– PATRIS LUVE, predsednik i izvršni direktor „Ralf Lorena”

„Više od decenije sam s velikim divljenjem gledao kako Iber Žoli u praksi sprovodi svoju jedinstvenu viziju rukovođenja. U ovoj knjizi on iznosi ključne principe i iskustva koja su ga učinila tako uspešnim liderom. Kombinujući razmišljanja s pragmatičnim primerima koji se usredsređuju na važnost svrhe i ljudi, Iber je stvorio ultimativni vodič za lidera u 21. veku.”

– BIL MAKNAB, bivši predsednik i izvršni direktor „Vanguarda”

„U *Principima liderstva* Iber Žoli daje pročišćen životni vek lekcija o poslovanju, liderstvu i životu. Ovo je relevantna, ubedljiva i pravovremena knjiga jednog hrabrog lidera.”

– ALAN MULALI, bivši izvršni direktor „Forda” i „Boinga”

„Bravo, Ibere Žoli! Evo najzad izvršnog direktora koji demonstrira kako poslovanje sa zaposlenima koji stoje iza inspirativne svrhe može imati neočekivani, transformativni uspeh. Iber Žoli je iskočio izvan kalupa tako što je hrabro tvrdio – i dokazao – da su srce, ljudskost, pa i magija suštinski za angažovanje svih zainteresovanih strana i za održiv učinak. Ako se široko primeni, ovaj svež i prosvetljujući pristup će učiniti poslovanje silom dobra i možda će čak i spasti kapitalizam.”

– MERILIN KARLSON NELSON, bivša predsednica
i izvršna direktorka „Karlsona”

„Sjajnim pripovedanjem i lekcijama iz sopstvenog iskustva Iber nas poziva da duboko razmislimo o svrsi kompanija – da doprinesu opštem dobru i služe svim zainteresovanim stranama na harmoničan način tako što oslobađaju ljudsku magiju – i nudi skup principa i praktičnih saveta kako da ova vizija postane stvarnost.”

– SATJA NADELA, izvršni direktor „Majrosofta”

„Imam sreće što poznajem Ibera više od decenije. *Principi liderstva* je knjiga koja navodi na razmišljanje da je plemenita svrha suštinski pokretač današnjeg poslovnog uspeha. On potkrepljuje ovu tezu ubedljivim anegdotama iz svoje bogate karijere i pruža praktičan vodič za njeno sprovođenje u delo. Ovo je pravovremena i značajna knjiga koja nas podseća da kompanije mogu imati vitalnu ulogu u kretanju sveta napred.”

– ŠANTANU NARAJEN, izvršni direktor „Adobi sistema”

„U *Principima liderstva* Iber Žoli deli svoje principe o poslovanju i liderstvu, kako je došao do njih i kako ih je koristio u radu tokom godina. Bilo da ste tek izašli iz poslovne škole ili ste iskusni izvršni direktor, ovo je divna knjiga za vašu listu za čitanje.”

– INDRA NUJI, bivša predsednica i izvršna direktorka „Pepsika”

„Dok lideri i organizacije nastoje da stvore i neguju smisao za sebe, svoje zaposlene, kupce i svet, lekcije iz knjige *Principi liderstva* Ibera Žolija snažnije su nego ikada. Oslanjajući se na priče iz dobro proživljenog života – i dobro vođene organizacije – Žolijev traktat inspiriše i nove i iskusne lidere da razmisle zašto radimo i kako možemo to da činimo sa snagom, srcem i svrhom. Žoli nas podseća da je ponovno povezivanje sa onim što je važno nešto što čini da rad *radi*.”

– ERIK PLAJNER, izvršni direktor „ISC konsaltinga”

„Iber Žoli je poštovani lider koji je nedvosmisleno dokazao poslovni argument kapitalizma zainteresovanih strana. Ova knjiga pokazuje njegovu strast za svrhom i ljude iznad profita, i baš kada je čovečanstvo najranjivije, jedinstvenim uvidom i praktičnim primerima prikazuje kako napraviti poslovanje nezaustavljivom silom dobra.”

– POL POLMAN, suosnivač i predsednik „Imedžina” i bivši izvršni direktor „Junilivera”

„Iber Žoli dokazuje da kompanije ne treba da biraju između profita i svrhe. Ali više od toga, on nam pokazuje kako se to radi, uz praktične savete i jasne primere. Teško je ne osećati optimizam oko budućnosti kapitalizma posle čitanja ove knjige.”

– DŽINI ROMETI, bivša izvršna direktorka „IBM”, „Cochaira”, „OneTen”

„Ljudi na prvom mestu! Ova knjiga će vratiti nadu onima koji sumnjaju u održivost kapitalizma. Briljantno je ilustrujući brojnim iskrenim primerima iz sopstvenog profesionalnog života, Iber Žoli objašnjava kako ljudska organizacija sa svrhom, zasnovana na brizi i poverenju, može pretvoriti najočajniju kompaniju u lidera u industriji. Ne iznenađuje što je Iber Žoli jedan od najcenjenijih poslovnih lidera danas. On ubedljivo postavlja put za napredak poslovanja, a njegov savet treba slediti.”

– ŽAN-DOMINIK SENAR, predsednik „Renoa”

„Poslovanje treba da bude sila dobra. Iber Žoli je pokazao da je stavljanje svrhe i ljudi u *Principe liderstva* najbolja vrsta izvršnog liderstva.”

– KEVIN SNIDER, globalni menadžer i partner „Makinsi & kompani”

„*Principi liderstva* otkrivaju novu paradigmu liderstva za 21. vek koja je u suprotnosti s tradicionalnim razmišljanjem. Knjiga naglašava svrhu i neophodnost da se ona uskladi s ljudima i kulturom. Potreban je novi leaderski pristup usredsređen na dugoročni i održivi učinak i davanje jakog smisla svačijem doprinosu. Iberova knjiga opisuje pozitivan put za poslovanje zasnovan na raznovrsnim iskustvima iz njegove bogate karijere i dubokom uverenju da ljudi prave razliku u kompanijama.”

– ŽAN-PASKAL TRIKOAR, predsednik i izvršni direktor
„Šnajder elektrika”

„Mnogo pre nego što je počelo da se priča o kapitalizmu zainteresovanih strana i ideji svrhe u poslovanju, Iber Žoli je sa impresivnim uspehom već prihvatio oba. Jedan od najboljih poslovnih lidera nam sada otkriva zašto rukovođenje sa svrhom i ljudskošću ima smisla, uz pokazivanje načina kako da to funkcioniše u stvarnom svetu. Promišljeno, dobro istraženo, veoma praktično i izuzetno čitljivo, *Principi liderstva* bude radosnu i inspirativnu viziju kako ponovo izmisliti poslovanje i kapitalizam iz srca.”

– DAREN VOKER, predsednik Fondacije „Ford”

Za Ortans

SADRŽAJ

PREDGOVOR	17
Uvod	21
Prvi deo	
SMISAO RADA	
1. Adamovo prokletstvo	31
2. Zašto radimo	39
3. Problem sa savršenstvom	49
Drugi deo	
LJUDSKA ORGANIZACIJA SA SVRHOM	
4. Tiranija akcionarske vrednosti kapitala	63
5. Posao izgradnje katedrale	72
6. Ostvarivanje plemenite svrhe	84
7. Kako da preokrenete posao, a da vas niko ne zamrzi	98
Treći deo	
OSLOBAĐANJE LJUDSKE MAGIJE	
8. Prevazilaženje šargarepe i štap	121
9. Prvi sastojak: Povezivanje snova	129
10. Drugi sastojak: Razvijanje međuljudskih veza	140
11. Treći sastojak: Negovanje samostalnosti	155
12. Četvrti sastojak: Postizanje majstorstva	166
13. Peti sastojak: Promena smeru vetra	177
Četvrti deo	
SLUČAJ ZA LIDERSTVO SA SVRHOM	
14. Važno je kako rukovodimo	191
15. Lider sa svrhom	198
ZAKLJUČAK Poziv na akciju	206
Zahvalnice	211
O autorima	214

PREDGOVOR

Bil Džordž

Čast mi je što imam priliku da napišem predgovor za knjigu *Principi liderstva*, remek-delo svog prijatelja Ibero Žolija. Ova knjiga bi trebalo da postane zvezda vodilja za novu generaciju poslovnih lidera koji će revitalizovati kapitalizam za poslodavce, klijente, dobavljače i zajednice dok ostvaruju održivi povraćaj za investitore.

Pred vama nije tipična knjiga bivšeg izvršnog direktora. Iber je utkao duboku ličnu mudrost opisujući životno iskustvo stečeno u rogovima globalnog poslovanja. Time je dao model upravljanja koji svi poslovni lideri treba da slede.

Da bi stigao do tačke gde može da napiše tako važnu knjigu, nije mogao da ide lakim putem. Iber je neko ko stalno uči i hrabro prihvata zahtevne uloge da pravi preokrete u industrijama u kojima nije imao prethodno iskustvo. Iskoristio je svoje strogo francusko obrazovanje i elitnu obuku koju je prošao kao „Makinsijev” konsultant da u pet kompanija bude izvršni direktor, što je kulminiralo transformacijom „Best baja”. Iber je tokom godina prošao i kroz ličnu transformaciju, od težnje da bude najpametnija osoba za stolom do toga da postane strastveni i saosećajni lider.

Upoznali smo se ubrzo pošto se doselio u Mineapolis da bi radio kao izvršni direktor kompanija „Karlson” i postali smo susedi. Shvatili smo koliko mišljenja delimo o liderstvu, cilju kapitalizma i šta je potrebno da bi se izgradile i održale velike kompanije. Išli smo sličnim putem kroz korporativni svet – Iber u Francuskoj, ja u Americi – i na teži način naučili da rukovođenje nije u tome da ste osoba koja ima sve odgovore.

Do vremena kada je postao izvršni direktor „Best baja” 2012. godine, vodio je preokrete u „EDS Fransu”, odseku za video-igre u „Vivendiju”, „Karlson vagonlit travelu” i kompaniji „Karlson”. Uprkos svemu što je postigao u „EDS” Fransu” i „Vivendiju”, već je do svojih ranih četrdesetih bio razočaran u trku za uspehom. To ga je inspirisalo da načini „korak nazad i zagleda se u dušu kako bi

našao bolji pravac u životu". Istražujući katoličke monahe i grupu francuskih direktora shvatio je da je rad plemeniti poziv da služimo drugima i iskazivanje ljubavi. Kao kod pesnika Halila Džubrana, koji je napisao da je „rad ljubav koja je vidljiva“, Iber veruje da rad mora da vodi traganju za svrhom u čijem su središtu ljudi. Ovo uverenje oblikovalo mu je život i karijeru.

U *Principima liderstva* Iber sa čitaocima deli sve aspekte ličnog putovanja do svog srca, pošto je shvatio da je angažovanje ljudi u zajedničkoj misiji najmoćniji način upravljanja. Iako po prirodi povučen, otkrio je da ga deljenje ranjivosti povezuje s ljudima na dublji način i ohrabruje ih da budu otvoreni prema njemu. Zato piše: „Nema iskrene ljudske povezanosti bez ranjivosti ni ranjivosti bez nesavršenstva.“

Iber nije usamljen u osećaju na sredini karijere da je u mladim godinama dostigao vrh i sada se pita: „Zar je to sve?“ I ja sam se isto tako osećao u svojim četrdesetim, poslednjih godina koje sam proveo u „Hanivelu“. Duboko u svom trećem uzastopnom preokretu, želeo sam da postanem izvršni direktor te globalne kompanije. Ali jednog dana, dok sam se vozio kući, pogledao sam u retrovizor i video nesrećnog čoveka. Najzad sam priznao sebi da gubim smer i da težim da dobijem poziciju u poslu do kojeg mi nije naročito stalo umesto da sledim svoj poziv. Nisam puštao da me vodi srce i suzbijao sam svoju strast i saosećanje.

Zahvaljujući podsticaju supruge i ohrabrenju koje sam dobio od ljudi oko sebe, otrežnjenje me je navelo da prihvatim ponudu „Medtronika“, gde sam posle toga proveo najboljih trinaest godina karijere.

Moja žena Peni i ja smo 1995. upoznali budističkog monaha Tič Nat Hana, koji nas je naučio da je „najduži put na koji ćeš ikad krenuti onih 45 centimetara od glave do srca“. Ipak, mudrost stečena na putovanju ne pokaže se odmah na delu. Kao izvršni direktor „Medtronika“, i dalje sam učio lekcije. Iako sam radio na putovanju do srca, shvatio sam da imam još dugo da idem. Iber na sličan način pruža osvežavajuću perspektivu za nekoga ko je toliko uspešan. Ključna lekcija je da imate otvoreno srce i um početnika dok putujete unutar sebe da otkrijete svoje autentično ja.

Kao što je Iberovo lično putovanje učinilo da njegovo rukovođenje bude usmerenije na srce, isto se desilo i s filozofijom upravljanja. Pomoću iskustva je prepoznao da i kompanije mogu da preduzmu sopstvena putovanja – da napreduju od jurenja finansijskih ciljeva do otkrića da je srce poslovanja u zaposlenima. Iber ocenjuje da „korporacije nisu entiteti bez duše već ljudske organizacije u

čijem se središtu nalaze pojedinci koji rade zajedno da podrže jednu svrhu". Kada se kompanije tako ponašaju, oslobađa se „ljudska magija” stvaranjem okruženja gde svi zaposleni napreduju i dostižu svoj pun potencijal. Iber tvrdi da centralno mesto u svakom poslovanju ima svrha, koja omogućava organizaciji da doprinese opštem dobru i služi svim zainteresovanim stranama.¹

Kada se uzme u obzir teška situacija u kojoj je bio „Best baj”, mnogi analitičari su predviđali da će kompanija 2012. prestati s radom ili će je privatna investiciona firma rastaviti na delove. Nakon što je Iber postavljen za izvršnog direktora, on i ja smo proveli mnogo vremena zajedno u razgovoru o izazovima pred kojima se našao. Većina direktora zaduženih da vode preokret sledila bi konvencionalni plan za takve situacije: (1) zatvoriti 30-40 odsto prodavnica i prodati nekretnine; (2) otpustiti trideset do četrdeset hiljada zaposlenih; (3) suziti kategorije proizvoda; (4) pritisnuti snabdevače da snize cene i (5) dobiti veliku premiju.

Iber je krenuo drugačijim putem jer je prepoznao da su svrha i ljudi ključni u oslobađanju energije neophodne da se izvede težak zadatak preokreta u poslovanju. Pošto je javno priznao da malo zna o trgovini, postao je učenik u Sent Klaudu u Minesoti, obučen u kaki pantalone i kultnu plavu majicu „Best baja”, sa bedžom na kojem je pisalo „direktor na obuci”. Tu je proveo svoja prva četiri dana u kompaniji kako bi razumeo šta je to što ne valja u očima kupaca i zaposlenih koji su u direktnom kontaktu s njima.

Iber je inspirisao zaposlene da se angažuju u strategiji preokreta „Obnova plavog”.² Prioritet mu je bio da poveća prihode „Best baja” i poboljša maržu, dok bi ukidanje radnih mesta i zatvaranje prodavnica bili poslednje sredstvo. Učinio je to stvaranjem pozitivnog radnog okruženja i tako što je bio potpuno otvoren u vezi sa izazovima s kojima se kompanija suočava.

Za preokret može biti potrebno mnogo vremena ispunjenog neizvesnošću, pa je Iber nalazio male pobede koje će javno proslavljati, kao što je objava stabilizacije prodaje na kraju 2012, čime je poslat signal da je pad prihoda zaustavljen. Umesto da pritisne dobavljače, udružio se s njima – čak i s ljutim rivalom „Amazonom” – i iskoristio

¹ Zainteresovane strane (engl.: *stakeholders*) su pojedinci i grupe koji imaju zajednički interes vezan za poslovanje preduzeća: radnici, menadžeri, kupci, dobavljači, banke, akcionari. (Prim. prev.)

² Kampanja „Obnavljanje plavog” nazvana je po plavim majicama koje nose radnici „Best baja”. (Prim. prev.)

prostor da napravi „mini-radnje” za „Samsung”, „Majkrosoft” i „Epl”. Dodao je belu tehniku i medicinske aparate. Ovi koraci predstavljali su nadu i nagradu za naporan rad kod sto dvadeset pet hiljada zaposlenih, što je stvorilo „ljudsku magiju” koju je tražio.

Rezultati su bili skok prodaje i povećanje marže, što je ojačalo cenu akcija kompanije i nagradilo akcionare. Kada je preokret završen 2016, Iber je osmislio kompanijsku misiju „obogaćivanja života kupaca pomoću tehnologije” dok je prelazio na strategiju rasta „Izgradnja novog plavog”.

Iako se iz Iberovog uspešnog preokreta u „Best baju” može mnogo naučiti, *Principi liderstva* nude mnogo više. Najbolje poruke odnose se na ono što je potrebno organizacijama da bi uspele u godinama koje su pred nama tako što će inspirisati zaposlene da budu skladni u traganju za zajedničkom svrhom. Omogućavajući zaposlenima da shvate da njihov rad ispunjava plemenitu svrhu, Iber poziva kompanije da se preusmere na zaposlene u službi prema kupcima i opštem dobru.

Iber iznosi ubedljiv argument da je ostvarivanje svrhe kompanije iznad diktata Milтона Fridmana da je „društvena odgovornost kompanije da poveća profit”. On veruje, a ja se slažem, da je održivi profit uspešan ishod u organizacijama s misijom, koje su usredsređene na sve zainteresovane strane.

Svaka kompanija će u budućnosti morati da se usmeri na svoju svrhu, na svoj razlog postojanja kako bi stekla legitimnost u sluzenju društvu tako što će stvoriti vrednost za sve zainteresovane strane. Kompanije koje slede Iberov pristup omogućiće rad koji ispunjava i dobro plaćene poslove za zaposlene, proizvode i usluge koji će popraviti i poboljšati živote kupaca i doneti održivi povraćaj investitorima, postajući tako sila dobre potreba za transformaciju društva.

Iber Žoli nam je pokazao kako da ostvarimo ovu viziju u veličanstvenoj knjizi koja sažima sve njegove filozofije u integrisanu celinu. Ako poslovni lideri poslušaju njegove poruke i slede takav pristup, svet će biti mnogo bolji.

Bil Džordž je viši naučni saradnik na Harvardskoj poslovnoj školi, bivši predsednik i izvršni direktor „Medtronika” i autor knjige Discover Your True North

Uvod

„Džime, nisi normalan!”

Baš to sam rekao svom prijatelju Džimu Sitrinu koji vodi severnoameričku obuku za izvršne direktore u „Spenser Stjuartu”, globalnoj kompaniji za traženje rukovodećeg kadra. Džim i ja se poznajemo od osamdesetih, kad smo zajedno radili u konsultantskoj firmi „Makinsi”.

Bio je maj 2012. godine i Džim mi je postavio jednostavno pitanje: jesam li zainteresovan da postanem direktor „Best baja”?

Već dugo sam bio upoznat sa „Best bajom”, ne samo zato što sam živio u Minesoti, kad me je Džim pozvao. Desetak godina ranije, dok sam vodio odeljenje za video-igre u losanđeleskom „Vivendi juniversalu”, prvo sam prkosio zimama u Mineapolisu kako bih predstavio *Diablo II*, *Half-Life* ili neku treću najnoviju igru u sedištu „Best baja”. Klima me nije odvratila ni da se 2008. preselim u Mineapolis kako bih postao izvršni direktor Kompanije „Karlson”. Godinu dana kasnije zamolio sam Breda Andersona, koji je posle 35 godina upravo otišao sa mesta izvršnog direktora „Best baja”, da se pridruži Upravnom odboru „Karlsona” pošto sam se divio kako su on i osnivač Dik Šulc izgradili jaku trgovinu. Počeli su od jedne prodavnice audio-opreme u Sent Polu u Minesoti, da bi „Best baj” postao najveći lanac prodavnica električnih uređaja na svetu.

Ipak, Džimova ideja delovala je ludo, iz kojeg god ugla da sam gledao. Ništa nisam znao o maloprodaji, a tržišna dinamika „Best baja” do 2012. nije izgledala dobro: onlajn prodavnice, naročito „Amazon”, brzim tempom su uništavale maloprodaju električnih uređaja, ostavljajući nekad moćne brendove u problemima.

„Circuit City” je već podneo zahtev za bankrot, a „Rejdio šak” je išao istim putem. Pored toga, nekoliko najvažnijih snabdevača „Best baja” – „Epl”, „Majkrosoft”, „Soni” i drugi – otvarali su sopstvene trgovine. U isto vreme rezultati poslovanja „Best baja”

opadali su na domaćem tržištu nekoliko godina u nizu dok je kompanija pokušavala da se proširi na međunarodno tržište.

Kao da sve to nije bilo dovoljno, tek što su otpustili izvršnog direktora, osnivač Dik Šulc želeo je da kompanija ponovo postane privatna, a analitičari i investitori su predviđali da je „Best baj” na putu da nestane.

„To je pravi zverinjak!”, rekao sam Džimu.

Nije se složio. „Baš je po tvojoj meri. U pitanju je situacija za preokret, a ti si u tome briljantan. Mislim da bi ti odlično išlo. Bar pogledaj.”

Tri stvari su me navele da poslušam Džimov savet i malo istražim. Kao prvo, bio sam raspoložen da posle osam godina napustim „Karlson”, pošto se porodica Karlson i ja nismo slagali kako treba da teče poslovanje. Drugo, verovao sam Džimu. Treće: zaista sam vodio nekoliko preokreta u karijeri i mogao sam da vidim kako moje iskustvo u mnogobrojnim poremećenim industrijama i sektorima koji su slični „Best baju” može biti relevantno i od pomoći.

Sproveo sam temeljnu analizu kao što se radi u takvoj situaciji. Pročitao sam sve što sam mogao o „Best baju”. Pratio sam prezentacije investitora. Razgovarao sam s ljudima koji su tamo radili. Posetio sam neke prodavnice. I što sam više znao, bio sam sve uzbuđeniji.

„Amazon” nije bio problem. A ni tržište ili digitalni poremećaj.

U stvari, bio je to uzbudljiv trenutak na tržištu jer su inovacije u tehnologiji široke potrošnje podsticale značajnu potražnju. Mislio sam da svetu treba „Best baj”: kupcima je bila potrebna pomoć oko izbora tehnike, a proizvođačima tako široka mreža prodavnica u kojima bi predstavili plod milijardi dolara ulaganja u istraživanje i razvoj. Još uvek nisam mnogo znao o maloprodajnom poslovanju, ali mi je bilo jasno da, iako se „Best baj” suočavao sa značajnim izazovima, probleme je većim delom napravio sâm sebi – stoga su u potpunosti bili pod kontrolom kompanije. Budućnost „Best baja” nije morala biti neizbežna propast. Sve bi moglo da se popravi!

Do trenutka kad sam se prvi put video sa članovima Upravnog odbora kompanije zaduženim za izbor novog direktora, više nisam mislio da Džim nije normalan. Želeo sam taj posao.

„Osećam da sam čitav profesionalni život proveo pripremajući se za ovo”, rekao sam članici Odbora Ketii Higinsovoj Viktor i ostalima u komitetu za izbor direktora na prvom intervjuu 14. jula 2012. godine (Dan Bastilje – uvek važan datum za Francuza). Sledećeg

meseca – na moj rođendan – Ketu me je pozvala i rekla da ću biti izvršni direktor „Best baja“.

Narednih osam godina u „Best baju“ bile su inspirativna avantura puna zadovoljstva. Kompanija za koju se očekivalo da će je „Amazon“ ubiti ponovo je postala uspešna trgovina koja raste, sarađuje sa istim tim „Amazonom“ i u njoj rade posvećeni, motivisani radnici. Do juna 2019, kada sam palicu izvršnog direktora predao Kori Bari i njenom timu, „Best baj“ je šest godina u nizu beležio rast. Zarada se utrostručila, a vrednost akcija, koja je 2012. pretila da postane jednocifrena, iznosila je sedamdeset pet dolara. U medijima se govorilo da smo „prkosili očekivanjima“, „iskočili izvan kalupa“ i „spasili kompaniju“. Osećao sam da sam postigao ono što sam nameravao. Onda sam se juna 2020. povukao i sa mesta predsednika.

Tokom rada u kompaniji mogao sam da primenim sve što sam do tada naučio u karijeri, ali sam takođe mnogo naučio od ljudi u „Best baju“. Naučio sam o poslu, o prirodi i ulozi kompanija i šta će u zaposlenima zapaliti onu vatru koja će dovesti do izuzetnog učinka. Takođe sam naučio o rukovođenju.

Naučio sam da je toliko toga što su me učili u poslovnoj školi i kao konsultanta i jednog od direktora bilo zastarelo ili nepotpuno. Naučio sam da svrha kompanije nije da pravi novac, u šta je Milton Fridman želeo da verujemo. Naučio sam da stari pristup menadžmentu od vrha nadole – kada nekoliko pametnih direktora formuliše strategiju i plan njene implementacije, a onda kažu svima ostalima u kompaniji šta da rade i smišljaju kako da ih motivišu – retko deluje. I naučio sam da je model lidera kao pametnog, moćnog superheroja zastareo.

Kroz sva iskustva koja su kulminirala neverovatnim godinama u „Best baju“ došao sam na to da verujem – da znam – da su *svrha* i *međuljudski odnosi* ono što je u samom srcu poslovanja. I verujem da bi trebalo da budu u srcu neophodne i hitne rekonstrukcije poslovanja koja je sada u toku. Kapitalizam kakav poznajemo u poslednjih nekoliko decenija je u krizi. Sve više ljudi smatra da je sistem odgovoran za socijalne lomove i ekološko propadanje. Zaposleni, kupci, pa čak i akcionari mnogo više očekuju od korporacija od slepog jurenja profita. Neangažovanje na poslu je globalna epidemija. U skorije vreme su novi pokret za građanska prava i pandemija kovida-19 ubrzali potrebu da preispitamo svoj sistem ako želimo da se nosimo sa ogromnim izazovima koji nam prete.