

# Menadžeri i Lideri, da li se razlikuju?



Stanislav Lisse, dipl.ing.el.  
QMS Lead Auditor, u penziji

**Sažetak:** U ovom radu kombinovani su bezvremenski citati i izreke poznatih svjetskih pisaca o menadžmentu i liderstvu sa ciljem da se formira platforma sa koje je moguće kritički posmatrati novu verziju ISO 9001:2015 u kojoj se na prvi pogled vidi da anonimni autori najprodavanijeg standarda u novijoj historiji ne razlikuju liderstvo i menadžment, što korisnike nove verzije standarda može dovesti do konfuzije i nepotrebnih troškova.

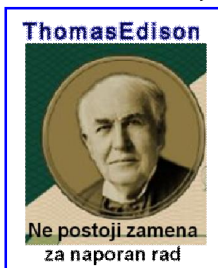
**Ključne reči:** Menadžment, liderstvo, teorija poslovanja, ISO 9001:2015

**Summary:** In this paper timeless quotes and sayings of world famous writers of management and leadership are combined with aim to form a platform from which it is possible to critically observe a new version of ISO 9001:2015 in which is easy to see, at first glance, that the anonymous authors of the best-selling standard in recent history do not differ leadership and management, what the users of future new version of the standard can lead to confusion and unnecessary cost.

**Keywords:** management, leadership, theory of business, ISO 9001

## Uvod - predgovor

Odrastao i edukovao se i radio u okruženjima gde se priznaje i pozitivno vrednuje samo "crnački rad" po poznatom i proverenom opšte prihvaćenom modelu, zavelo sam onima koji su "bili u prilici i imali petlju" da dođu do "silver bullet" rešenja i hrabro, tako reći, bez vidljivog truda dođu do cilja.



Zahvaljujući trudu moje majke, s vremenom je "crnjčenje" iz nametnute obaveze preraslo u životnu naviku da se u svakom poslu mora tražiti i postizati perfekcija čije postizanje pruža ne samo zadovoljstvo već i povećava saopuzdanje u lične sposobnosti, bez obzira da li imam neke posebne koristi od toga. Ovaj rad je namenjen ne samo onima koji preferiraju "silver bullet" rešenja i kojima ni malo ne smeta da li je ponuđeno prepisano (a prepisano je skoro sve što vredi u ovom članku) ili je kreativan – unikatan naučni doprinos (što sigurno nije, nemam ja taj kapacitet), jedino je bitno da omogućava da se bez naročitog truda dođe do cilja.

**Pretpostavka:** mnogima će biti od interesa da kroz kratku "istoriju" nastanka pojma

menadžment i citate iz radova najistaknutijih autora 20-tog veka saznaju da li ima i koje su razlike između menadžera i lidera.

Pojam menadžment nastao je u "američkom" engleskom jeziku početkom 19-tog veka i prema komentaru P. F. Druckera nije jednostavan pojam ni u "američkom" engleskom i teško je prevodiv na "britanski" engleski i nije uopšte prevodiv na druge jezike.

O liderstvu su pisali grčki filosofi i pre Aristotela (naslednik Platona, filosof, učitelj Aleksandra Velikog. Aleksandar Veliki je prihvatio lidersku praksu persijskog cara Kira Velikog da pokorenim narodima ne nameće svoja verska ubeđenja i garantovao je svima verske slobode, vidi dokumentovane informacije zapisane na Kirovom cylindru)



i neprojeni autori posle sve do današnjih dana. Liderstvo, kada ga vidite na delu, je isto tako lako prepoznati i teško opisati kao i lepu ženu. I menadžment i liderstvo spadaju u oblast "društvenih" nauka, poimenice u oblast sociologije, psihologije, filosofije, etc. (ni sam ne umem da pobrojim sve te oblasti,

jer u gimnaziji me nisu naučili čemu služi bavljenje tim naukama; od svih predmeta najdraža mi je bila matematika; to se najviše cenilo).

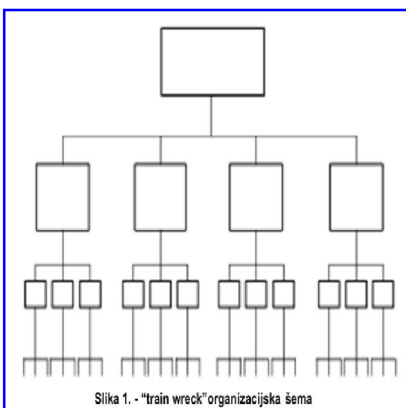


## Železnica, “silos” org. šema i menadžment

Otvaranje rudnika uglja u Engleskoj i Zapadnoj Virđiniji, USA i eksplozivni razvoj železnice, kao sredstva za jeftin masovni transport, stvorili su društveno-ekonomske uslove potrebne za nastanak velikih (proizvodnih i transportnih) organizacija, što je kao povratna reakcija zahtevalo još veći obim saobraćaja na izgrađenim prugama.



I sve je tako reći idilično napredovalo dok jednog dana, 5-og Okt. 1841., na pruzi između gradova Worcestera, Massachusetts and Albany, New York, nije došlo je do prvog velikog saobraćajnog udesa – do sudara dva voza, sa dva poginula i 17 povređenih putnika. Dnevne novine su digle veliku prašinu i vlada je formirala komisiju koja treba da pronađe i uspostavi novi sistem rada na železnici, koji će obezbediti da u



Slika 1. - "train wreck" organizacijska šema

jako velikim, prostorno raspršenim organizacijama?”, (crkva, vojska, policija, železnica) i kako obezbediti da ne dođe ponovo do sličnih nesreća. Ova nesreća

budućnosti ne dođe do novih sudara vozova.

To je otvorilo Pandorinu kutiju i na površinu je isplivalo pitanje: “Kako

upravljati sa

označena je kao početak nove ere u razvoju menadžmenta (Chandler, 1977).

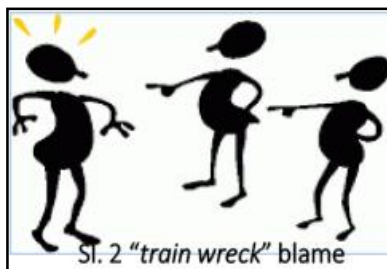
*Western railroad* je imenovala komisiju na čelu sa majorom George W. Whistlerom; preporuke komisije su odmah sprovedene unutar železnice i imale su značajan uticaj na razvoj menadžerske prakse u američkoj privredi.

Preporuke su bile da se uspostavi nova organizacijska šema, koja je preuzeta iz Pruske armije i adaptirana američkoj poslovnoj praksi. Uz ovu organizacionu šemu evoluiralo je i

### Šest Principa administracije:

(autor: Daniel McCallum, *President of the Erie Railroad*)

1. Pravilna podjela odgovornosti (upravljanje “centralnim offisima” povereno je **menadžerima**, po prvi put je upotrebljen ovaj pojam);
2. Dodela značajanih ovlašćenja da se omogući da odgovornosti budu u potpunosti izvršene;
3. Uspostavljeni su načini kontrole da se sazna da li se dodeljene odgovornosti vjerno izvršavaju; prilikom kontrole ne sme se atakovati na autoritet proveranih;
4. Jasne linije komunikacije i izveštavanja obezbeđuju veliku brzinu u izveštavanju o svim **zanemarivanjima dužnosti**;
5. Kritične informacije su dobijane kroz sistem dnevnih izvještaja i provjera;
6. Usvajanje sistema kontrolisanja da se omogući da



Generalni Nadzornik može da odmah otkrije greške i ukaže na delikventnu osobu, koja je zanemarila svoju dužnost.

## Svrha sistema, obični ljudi i prosečno zalaganje

Obično tražimo herojsko angažovanje izvanrednih pojedinaca za postizanje željenog uspjeha. Umjesto toga moramo kreirati sisteme koji će rutinski omogućiti izvanredne rezultate kao rezultat prosječnih napora



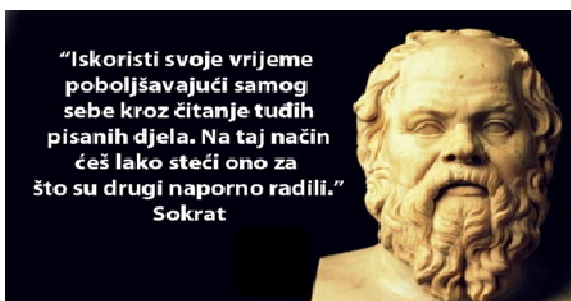
prosječnih ljudi.

„**Svrha sistema** (uključujući i QMS, op. autora) je da omogući da i prosečni ljudi sa prosečnim zalaganjem uspješno obave postavljene zadatke“.

Ovo su rekli i John Kotter 1990-te – sa 33godine bio je najmlađi redovni prof. menadžmenta i liderstva na Harvardu [5.2] i Peter Scholtes 1993-će – savremenik E.W.Deminga i dobitnik prestižne ASQ Demingove nagrade za izuzetan doprinos nauci o kvalitetu [3];

Niti jedan od njih nije rečeno naveo kao citat? Hm??!,

Ko je od koga prepisao ne bi mi palo na pamet da pitam da pre par meseci nije dignuta medijska prašina u vezi nekih „neakademskih“ doktorata i prepisanih disertacija. Nema ni potrebe a niti koristi od



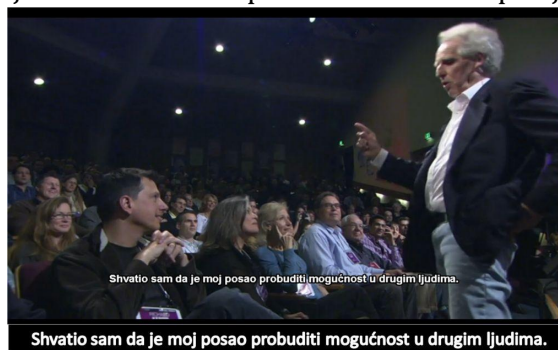
istraživanja da li je, i ko je od koga prepisao, meni je bitno da vama, poštovanim čitaocima, poslužim stavove umnih ljudi, stavove koji su opstali tokom nekoliko desetljeća i koji su i dan danas aktuelni i validni; stavove onih koji

su za doprinos nauci o menadžmentu (i liderstvu takođe) dobili najviša nacionalna i internacionalna priznanja.

**”Više od 95% problema vaše organizacije proizilaze iz vašeg sistema, vaših procesa i metoda, a ne od pojedinačnih radnika.”** Peter Scholtes, nagrađivani, mislioc, pisac i edukator.

## Ben Zander o liderima

Ben Zander, dirigent bostonske filharmonije i vrstan leadership edukator ovako opisuje



lidera: “Jedna od karakteristika lidera je da on nikada, ni za trenutak, ne posumlja u kapacitet ljudi koje vodi da realizuju to o čemu on mašta” i dodaje: “Zamislite Martina Lutera Kinga kako masi od oko pola milijuna spontano okupljenih kaže:

**“I have a dream”**

(lider nikada ne kaže “Ja imam plan”, ili “Ja imam 5-godišnji plan”; to je posao za menadžera) i poslije par minuta ćutanja i osluš-kivanja okupljene mase teatralno nastavi: **”ali, čisto sumljam da ste tome dorasli”.**

## Menadžeri i Lideri: Da li se razlikuju?

Do današnjih dana traje akademska debata o razlici između menadžmenta i liderstva koja je počela još davne 1977-me kada je Harvardski profesor (Harvard Business School professor) Abraham Zaleznik u članku [1] nagrađenom prestižnom McKinsey nagra-

dom, kao najbolji članak objavljen te godine u HBR, postavio pitanje:  
"Menadžeri i Lideri: Da li se razlikuju?"

Pitanje je unelo pometnju u akademsku javnost, posebno u redove Harvardskih profesora menadžmenta (i liderstva) i tek 1990-te direktan od-govor je dao Dr. John P. Kotter, u takođe nagrađenom članku [5.2].

Indirektan odgovor na Zaleznikovo i mnoga druga slična pitanja davno pre dao je Peter F. Drucker, mada Drukera ne čitamo na način da dođemo do tako specifičnog odgovora; Drucker uvek daje široku - kompleksnu sliku okruženja, generalizujući konkretne primere iz američke privrede.

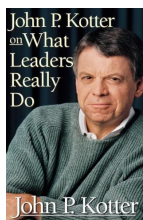
Zaleznik, pojašnjava svoje pitanje sa konstatacijom da su menadžeri i lideri dva različita bića (two different animals) i da menadžeri nasuprot liderima kojima ne smeta kaos i nedostatak strukture, traže red i striktno pridržavanje normi ponašanja, brzo rešavanje problema i siguran povratak u izvesnost realizacije planova. I, dalje, Zaleznik konstatuje da organizacije trebaju i jedne i druge, i menadžere da budu efikasne u realizaciji kratkoročnih, izvesnih planova i lidere da vode organizaciju u promene, kojima će se organizacija adaptirati promenama u okruženju i zadržati validnom svoju teoriju poslovanja.

Svi neuspesi su originalni, čak i mala deca umeju da ih prepoznaju i adekvatno ocene. Svi uspesi liče jedan na drugoga, Morate jednostavno biti:

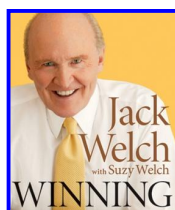
- ✓ **brži,**
  - ✓ **bolji, i**
  - ✓ **jeftiniji**
- od**

**konkurencije.**

**Apple** (nema ISO9001 sefrtifikat; op. autora) je ponovo podigao letvicu izvrsnosti i prodao preko 10 miliona primeraka svog iPhone6 za samo tri dana, od toga 4miliona za samo 24 časa putem Web rezervacija.



## Jack Welch i lider i #1 USA menadžer



Doktor hemijskih nauka Jack Welch, sin konduktera bostonskog tramvaja, zaposlio se davne 1960-te u pogonu za proizvodnju plastičnih masa GE, maštao je o plati od \$30.000+, koja bi mu omogućila da kupi kuću u pristojnom kvartu Bostona, izabran je od strane odlazećeg CEO General Eelctric-a za naslednika. Prvi potez novo postavljenog CEO bile su konsultacije kod "pionira i oca nauke o menadžmentu" Petera Ferdinanda Druckera (\*1909-†2005) i traženje odgovora na čuveno Druckerovo pitanje: "Da sada nisi u ovom poslu, da li bi ga uopšte počinjao?, i ako je odgovor *ne*, šta ćeš uraditi povodom toga?" Jack Welch je 20 godina, do njegove 65-te, do obaveznog odlaska u penziju, bio CEO General Eelctric-a; on je jednostavno (za njega je sve bilo jednostavno) realizovao Drucker-ovu izreku:

**"Ako hoćeš da upravljaš sa budućnošću onda je sam stvaraj".** Welch je uporno svima govorio **"biznis je jednostavan"** i da „biznis nije

### Biznis je jednostavan Jack Welch

If you can't explain it simply, you don't understand it well enough. - Albert Einstein

Ako ne umeš da jednostavno objasniš, ti to ne razumeš dovoljno dobro.

Albert Einstein

raketna-svemirska tehnika i nema razloga da bude komplikovan i težak" i dodaje da je neformalnost velika stvar.

"Jednostavnost i neformalnost" su ključni elementi ogromnog-neprevaziđenog uspeha Jacka Welcha, najuspješnijeg učenika i sledbenika P. F. Druckera. Welch je u prvoj godini 20-to godišnjeg direktorovanja (kako

sam kaže stajanja za kormilom), ugasio i rasprodao preko 200 fabrika (i kupio 70 novih) koje su po tadašnjim kriterijumima bile „pozitivne“. On je za te **GE** fabrike procenio da će i dalje biti „stabilno osrednje“ i da se neće uklopiti u njegovu viziju: „biti prvi na globalnom nivou“. Preostalim fabrikama jednostavno je rekao: Ukoliko niste #1 ili eventualno #2 nema razloga da poslušete. „Ili ćete biti prvi, i to ne prvi na lokalnom već prvi na globalnom nivou, eventualno drugi, ili ću vas zatvoriti i rasprodati!“; izvod iz [7] *Leadership Secret #13*: „The Big Winners in the 21st Century Will be Global“.

Moto „Downsize before it's too late!“, od kojeg su direktorima General Electric-a ispadale plombe, primenjivan je bez pardona. Te-prve godine, na kormilu organizacije od 430.000 zaposlenih, smenio je i postavio preko 500 direktora i u nasleđenoj 9-slojnoj i do krajnjih granica birokratizovanoj administraciji (nije bilo inicijative koju nisu mogli umrtviti ili potpuno ugušiti) je, kao gumicom, izbrisao dva sloja, do tada doživotno zaposlenih birokrata. Uveo je nov pojam, u upravljanje složenim silos-organizacijama, „boundaryless“ (nije mi poznata srpska reč sličnog značenja) zahtevajući da se uklone sve, pa i najmanje prepreke u komunikaciji između „silosa“. To je smanjilo broj svakodnevnih rešivih problema i radikalno ubrzalo poslovanje.

Birokratija, kao led okiva i sputava sve aktivnosti, i birokratija ne podnosi jednostavnost i brzinu; u brzom potoku ne stvaraju se ledene sante.

## Birokratija i sistem

Niko se ne rađa kao budući birokrata, niti jedna škola ne obrazuje za profesiju birokrate. Niti jedan konkurs ne traži birokratu. Veoma mali broj administrativaca otpočinju svoju karijeru kao arogantni cinici ili očajni pesimisti, mada mnogi završavaju baš sa ovim karakteristikama. Normalne ljude (*prirodno željne kreativnog rada i rezultata na koje bi bili ponosni*) sistem institucije gde su zaposleni neumitno pretvara u usporene administrativce i na kraju u arogantne birokrate, koji mrze sve

oko sebe pa i sebe samoga, jer nisu zadovoljni poslom koji bi trebali da obavljaju. Poenta: **treba promeniti sistem**. Izvod (naslov poglavlja) iz [7] *Leadership Secret #29: Koristi E-Business da bi zadao konačan udarac birokratiji*.

Ova knjiga je tako napisana da je možete čitati kao X100 roman na aerodromu, u vozu, autobusu, nije bitno da li ste nastavili čitati baš tamo gde ste stali, uvek ste na pravom mestu.

## Jack Welch i Six Sigma



Jack Welch je zaslužan što je 6sigma postala popularna u USA.

Za uspostavljanje 6σ prakse u USA zaslužni su Japanci, koji su za bagatelu kupili većinski deo akcija „Motorole“ i tražili način da „iz mrtvih“ dignu posrnulog giganta, kojem je Teorija poslovanja postala neusaglašena sa promenjenim okolnostima na tržištu. Opisati ukratko šta predstavlja 6σ (to nije samo statistički pojam koji znači 3,4greške na milion izlaza iz procesa, već predstavlja kompletan sistematski pristup stalnim poboljšavanjima), po meni je skoro nemoguće, ja sigurno ne umem to da uradim (isteklo mi je vreme, i ne samo zbog toga, naš narod kaže: „velika mačku volovska glava“), a dugogodišnji uspješni konsultant, edukator i autor Thomas Pyzdek je 850 stranica prvog izdanja svog bestseler *„The Six Sigma Handbook – A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels“*. u četvrtom izdanju sažeo na 685 stranica.

Kada je od svojih pajtosa (*idemo na pivce*) čuo koliko su se Motorolini inženjeri zagrejali za 6σ, Jack Welch je jednostavno preko noći odlučio da sa 6σ inicijativom podigne kvalitet proizvoda i poveća profit. Njegova poruka zaposlenima bila je jednostavna i uzbudljivo inspirativna:

„Six Sigma (a ne ISO9001, op. autora) je najvažnija inicijativa koju je **GE** ikada preduzeo. Ona je ključni deo našeg generičkog koda našeg budućeg liderstva“.

Od svojih direktora je zatražio da izaberu 200 mladih inženjera, sposobnih i spremnih za izazovno dopunsko obrazovanje, kojima će biti plaćeno da dve godine pohađaju kurseve na novootvorenom Motorolinom univerzitetu i dostignu nivo „6σ Black Belt“ i da izdvoje 2000 inženjera koji će se uz redovan posao edukovati da dostignu početni „6σ Green Belt“ nivo, tako da mogu kompetentno da učestvuju u realizaciji projekata poboljšavanja preduzetim od strane „6σ Black Belt“ eksperata. Welch se naročito ponosio svojom sposobnošću da pronađe i odnjeguje vrlo sposobne menadžere. Za Welcha, ti ljudi su morali imati ono što on opisuje kao "E<sup>4</sup> na četvrti", gdje "E" je kratica za **Energiju**, **Energiziranje** drugih, stvaranje konkurentne prednosti, i sposobnost izvršavanja-**Execution**. Menadžer (lider takođe) treba da poznaje sve ljude u svojoj organizaciji, da bi mogao da složi kockice njihovih sposobnosti tako da one nadvisu i učine njihove slabosti irelevantnim. Govorio je da fabrika treba da funkcioniše kao bakalnica na čošku ulice, da poznaju sve i svakoga, da dobro poznaju svakog kupca (takođe treba poznavati i sve „(ne)kupce“, koji su potencijalni sutrašnji kupci) i svakog dobavljača – isporučioaca.

Pored ovog "6σ poklona" zaposlenima, izmenio je Pravilnik o godišnjim nagradama i stimulacijama tako da je dominantan % ne male nagrade (godišnjeg bonusa) zavisio od učešća u i od uspjeha programa poboljšavanja; Pored toga za održavanje početnog uspjeha tu je i bilo i novo pravilo da je prelazak u redove menadžera i napredovanje uslovljeno dostizanjem minimalno „6σ Green Belt“ nivoa, što je početni nivo u gradaciji poznavanja 6σ.

Tako je Welch godinama pre Sengea (Fifth Discipline) praktično uspostavio sistem u kojem egzistira organizacija koja uči i koja je povećala svoju berzansku vrednost sa značajnih \$13 milijardi 1981., na (bez obzira na inflaciju) astronomskih \$430 milijardi na kraju Welch ere, 2002-ge.

Jack Welch je jedinstven primjer da je za realizaciju velikih ideja pored velikog lidera neophodan i veliki beskompromisni menadžer,

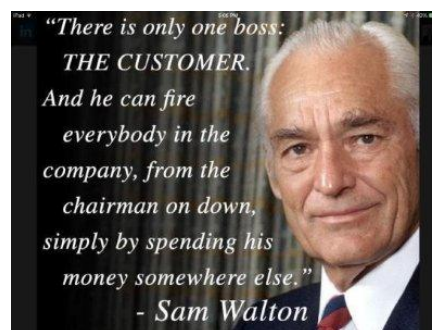
jer lider bez menadžerskih sposobnosti je samo još jedan promoter, koji ovisi od toga u kojoj meri je CEO organizacije voljan i sposoban da razume, prihvati i realizuje ideje lidera.

I ovde smo došli do tačke kada se nameće zaključak da je liderstvo strogo hijerarhsko i da je realno moguće samo na vrhu hijerarhije. Nema organizacije bez sistema i bez menadžmenta, niti menadžmenta bez organizacije.



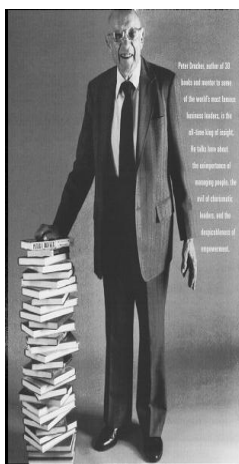
Svrha poslovanja organizacije je da stvori kupca, bez kupca nema biznisa.

**P. F. Drucker**



## Peter F. Drucker: Teorija biznisa, teorija poslovanja

Peter Ferdinand Drucker (\*1909 - †2005) je na početku karijere bio dopisnik američkog Financial Times-a; on sam kaže da je to značajno uticalo na razvoj njegovih sposobnosti da piše ne samo brzo, već i jezgrovito i jasno - rezultat je da je za više od 65 godina rada (predavanja, konsultacija, mentorisanja) napisao preko 10.000 stranica:



(39 knjiga, 31 članak u HBR, od kojih su 7

nagrađeni prestižnom Mc Kinsey nagradom za najbolji članak objavljen u HBR).

Jedan od koncepata P.F. Druckera[4], koji je opstao tokom decenija i koji je i dalje na vrhu liste citiranih je koncept da je za organizaciju od kritične važnosti da definiše svoju teoriju poslovanja **“the theory of the business”**. Teorija poslovanja — sastoji se iz tri dela, a to su pretpostavke na kojima je organizacija izgrađena i na kojima organizacija i danas funkcioniše — zavisna je o:

- ✓ Pretpostavkama o društrenom i poslovnom okruženju organizacije;
- ✓ Pretpostavkama o (specifičnoj) misiji organizacije;
- ✓ Pretpostavkama o ključnim kompetencijama potrebnim za postizanje misije organizacije;

Kako organizacija s vremenom postaje birokratizovana i troma postaje izuzetno teško promijeniti sistem i razmišljanja u organizaciji kada napred navedene pretpostavke više nisu saglasne sa realnošću. Detaljni saveti P.F. Druckera kako održavati validnom teoriju poslovanja dati su u [4].

## Inflacija akademskih zvanja

Znanje je, oduvek pa i danas, najbrži i najsigurniji put do uspjeha u bilo kojem području života.

Jedna od specifičnih osobina znanja je da ono samo po sebi vrlo brzo postaje zastarelo. Veštine traju nepromenjene stoljećima, a znanje se menja svakih nekoliko godina i ako ga ne inovirate često i temeljno i sami postajete zastareli i zaostali.

- P.F. Drucker 2000.

Inteligencija, mašta i znanje su resursi od suštinskog značaja, ali samo efektivnost ih pretvara u rezultate. Oni sami po sebi, determinišu granice onoga što se može postići. Nerealizovane ideje (i dobre i loše) su samo osnova za bajku: **“Šta bi bilo kad bi bilo”**.

Nažalost ovih dana (okt.-nov. 2014-te) gđa. ministar(ka) za državnu upravu i lokalnu samoupravu je izjavila (inervju objavila RTS1)

da nema viziju šta uraditi sa viškom ‘državnih’ službenika (u mojoj slobodnoj interpretaciji, uz odavno prisutnu “krečanu”, uprkos visokom riziku da nisam dobro čuo i /ili da pogrešno interpretiram, moram da komentarišem). “Što se tiče otpuštanja u državnoj administraciji, nećemo (*ama baš, dodao autor*) ništa raditi, čekaćemo da odu u penziju i nećemo umesto njih zapošljavati nove službenike, na njihovo mesto postavljaćemo imajuće službenike” (i tako redom, uz stalan pad prosečnog IQ preostalih zaposlenih, sve dok mlađi portir ne stigne do mesta savetnika ministra, op. autora).

IQ isn't always the best predictor of the best candidate for the job.  
IQ nije uvijek najbolji predskazatelj najboljeg kandidata za posao.

“Blago nama”, sigurno je da će ministar(ka) biti najpametnija u svom ataru. Bilo bi dobro

da je to **to** što nam treba, međutim Drucker kao naredni korak navodi da za postizanje

“Sve dok se ciljevi ne pretvore u konkretnu akciju, oni nisu ciljevi; oni su snovi.”

P.F.Drucker[3], str.112.

bilo kojeg cilja znanje treba prevesti u akciju.

Pučanstvu (i državi takođe) trebaju rezultati i ič' ga nije briga koliko pameti je 'utrošeno' da se postigne rezultat, koji je u interesu puka (države). Plaćamo porez i imamo pravo da zahtjevamo da rade u našem interesu.

Rukovodioci (i ministri takođe) duguju organizaciji i svojim saradnicima da ne tolerišu nefunkcionalne ljude na važnim poslovima. P.F.Drucker [5.1]-str.61

Jednovremeno gđa. ministarka Mihajlović je, kao pravi lider, aktivno podržala premijera i dala odgovor na čuveno ‘Druckerovo pitanje’: **“A šta sada treba raditi?”** i bez da je ikog javno pitala za odobrenje samoinicijativno je “uletela” u (tudi) atar izdavanja građevinskih dozvola i za sada nepoznatim aktivnostima (nepoznatim čak i ‘žutoj štampi’) inspirisala odavno anatemisane birokrate da se utrkuju i da sa ponosom izvještavaju koliko su skratili rok za koji njihova administracija **mora** da savlada sopstvene “silos barijere” i sama prikupi sve “dokumentovane informacije” potrebne za izdavanje građevinske dozvole i izda validnu građevinsku dozvolu - rezultat koji se traži.

Preduzetnici su, "samoubilački", uporni kao i lososi u vreme mresta. Toliko dosadno opsjećaju naše šaltere i ne daju nam mira.



Verujem da bi svakog čitaoca ovog članka (kao i svakog potencijalnog investitora) obradovao pregled realnih rokova za izdavanje građevinske dozvole po opštinama - regionima, urađen nepristrasno, neovisno od činjenice ko je gde na vlasti. (Istraživački projekt koji je inicirala i resurse obezbedila "Politika"; nažalost nema drugih kojima bih verovao.)

Mada odavno postoje metode merenja IQ, ne susrećemo se sa zahtevom za minimalni IQ na konkursima za direktora, a o mašti uopšte da i ne govorim; obavezno se traži dokumentovana informacija (novi termin iz novog ISO9001:2015) o "tehničkoj kompetentnosti", tj. diploma visoke stručne spreme iz neke od (za organizaciju) relevantnih tehničkih oblasti i/ili 3 do 5 godina iskustva na sličnim (direktorskim) poslovima; i, i obično ni slovceta o veoma bitnoj sposobnosti: **sposobnosti brzog donošenja odluka i prelasku na akciju.**

Ono što što se traži od bilo kojeg sistema (vlade, vojske, milicije, privredne org., fakulteta,) su performance.

"Od svih odluka koje menadžer donosi, ni jedna nije tako važna kao i odluka o ljudima, jer ljudi su ti koji određuju performance organizacije."

P.F.Drucker: "Management: Tasks, Responsibilities, Practices";p 508

U Srbiji nikome ne smeta što u nedavnoj 'holivudski' uspešnoj akciji hvatanja otmičara dvogodišnje devojčice (mart 2015) nije učestvovao niti jedan akademik ili univerzitetski doktor nauka.

Tu i tada nije bila potrebna posebna mudrost i znanje već demonstracija vrhunskih performansi i u brzom odlučivanju i u izvršavanju naredbi. (Čak ni 'žuta' štampa koja sve i svakoga, bez ustručavanja, rado prikiva na stub srama i analizira do u sitna crevca, nije uspjela da pronađe niti jednu zamjerku ovoj efektnoj akciji policije i ministra policije.)

Deca danas, pošto diplomiraju, odlaze kući da igraju video igrice (situacija pre pojave tableta i pametnih telefona), jer tamo gde je jučer diploma bila dovoljna sada traže magisterij ili

traže doktorat gdje je master bio dovoljan. To se zove inflacija akademskih zvanja. I pitanje je koju će diplomu tražiti na sledećem konkursu za menadžera. Na sreću, do dana današnjeg niko nije pokušao da definiše koja su to znanja od suštinskog značaja za uspješnu karijeru menadžera; Ko se odvaži da to uradi verovatno će kopirati metod kojim je softverska populacija pre 20-tak godina došla do SWEBOK (Software Engineering Body Of Knowledge). U procesu pripreme za izradu predloga SWEBOK-a, prvo su studenti Univerziteta u Lankasteru, za svaku od 15 znanstvenih oblasti napravili spisak validnih referenci (mnoga pisanija o softveru i softverskim procesima nisu prihvaćena kao orginalni naučni doprinos), ograničen broj prihvaćenih referenci svrstane su u kategoriju "referentna - obavezna literatura". U tom dokumentu od posebnog interesa je tabela kros referenci, koja za svaku znanstvenu oblast navodi „obavezne“ i ostale validne reference.

Kada je menadžment u pitanju prema rečima nedavno penzionisanog Harvardskog prof. Johna Kottera, ima isto toliko mnogo *copy-paste menadžment* teorija koliko ima *menadžment* gurua, akademika i blogera (svaka vaška obaška; o ukusima ne treba raspravljati). Ima skoro neprebrojivo mnogo članaka i podebelih knjiga na temu menadžment, i mnoge od njih po obimu liče na "Rat i Mir"; filozofsko objašnjenje o potrebi i dobitima od nove - revolucionarne teorije na prvih stotinjak stranica, potom nova diferencijacija podoblasti, razvrstavanje po psihološkim/sociološkim profilima i tako u beskonačnost, blah, blah, blahhh. Ja prvo pogledam biografiju autora i ako pripada skupu sociolog, psiholog i tome slično jedva sebe nateram da pročitam uvod. Daleko od toga da ta dela ne vrede, naprosto ta dela nisu po ukusu mog "tehničkog" uma sa vojničkim navikama i ne mogu ih ni vama preporučiti. Tražio sam i našao autore sa tehničkim backgroundom, autore koji su neposredni i kojima je sve jasno te mogu o menadžmentu i liderstvu da pričaju i pišu "in media res", narodski rečeno jasno i jezgrovito. Tu pre svega spada P. F. Drucker za koga je



Ken Blanchard, autor 7,000.000-skog bestsela "One minute manager", rekao:

"Kada sam god **ja** mislio da **ja** imam novu - brilijantnu ideju i ako sam pogledao unazad video sam da je **on** (Druker) to već davnih dana rekao".



Nešto slično rekao je i Englez Charles Handy gostujući prof. na 'čuvenoj' London Business School.

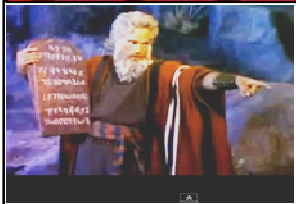
**"Bilo šta što je do danas rečeno o menadžmentu je sledljivo unazad do P.F. Druckera."**

pod uslovom da za razliku od autora ISO9001 akademski korektno navedete izvor svoje mudrosti.

Autori 10božijih



## THE TEN COMMANDMENTS



zapovesti (aktuelnih bez revizije i nakon više od 4.000 god)

su unikatno i elegantno izbegli

pitanje autorstva.

Hiljadugodišnje znanje prethodnih civilizacija, norme ponašanja i mudrost ljudskog roda 'bog' je iz plamtećeg grma u vidu kamenog tableta predao Mojsiju - lideru nacije).

Čoveku - običnom smrtniku prosto dođe da se upita da li autori ISO9001 umeju da napišu nešto što će "trajati" - biti aktuelno ako ne milenijum-dva ono bar jedno stoljeće, tako da u toku radnog veka ne moram po stoti put savladavati "kreativne" lingvističke novotarije stvorene samo da bi se dobila nova verzija i produžio (finansijski veoma uspješan) vek standarda.

I prozaično (mada ipak suštinsko) pitanje: Da li će prelazak sa dokumenata i zapisa na "dokumentovane informacije" imati troška vredno povećanje performansi QMS?

"The ultimate test of management is performance". P.F.Druker[3] str. 41. Konačan test menadžmenta su performanse.

Na skupu povodom godišnjice smrti P. F. Drukera, uspješni pisac i predavač Tom Peters ("In Search of Excellence", prva knjiga o menadžmentu koja je postala bestseller) javno je priznao: "Naterao sam sebe da ponovo pročitam dela poštovanog P. F. Drukera i tek sada sam shvatio u kojoj mjeri sam kao svoje koristio njegove reči, a da nigde to nisam naveo. "Izvinjavam se svima vama za to."

## Razlike između menadžera i lidera

Od svih navedenih referenci počev od videa Mary Poppendieck [8]: kratka i pitka priča o istoriji nastanka pojma menadžment, posebno izdavam video Johna Kottera[6] u kome je na izuzetan način prepričao objavljeno u [5.2], i što ću i ja pokušati da uradim za vas (uz napomenu da je gledanje tog videa nezaboravan doživljaj; možete pauzirati ili startovati od početka potreban broj puta ).

Odmah da pružim odgovor, **da**, razlikuju se, i to mnogo. Za detalje vidi J. Kotter [5.2] i P.F. Drucker[2] Ovde sam naveo samo naslove poglavlja izbegavajući rizik da vas neadekvatnim prevodom dovedem u zabunu.

Leader (J.P. Kotter)	vs	Manager (J.P. Kotter)	Manager (P.F. Drucker)
Setting a Direction	vs.	Planning & Budgeting	Sets Objectives
Aligning People	vs.	Organizing & Staffing	Organizes
Motivating People	vs.	Controlling & Problem Solving	Motivates & Communicates Develops People

Kao retko ko, od na Internetu dostupnih videa, **J. P. Kotter** [6] se potrudio da i jasno i razgovetno prenese svoju poruku i naglašava: "Jako je bitno da vam bude *kristalno jasno* i vama i svima oko vas da postoji bitna razlika između menadžmenta i liderstva i ako vam to nije jasno vrlo lako možete da upadnete u poteškoće.

Menadžment se dominantno bavi procesima koji se odnose na:

- Planiranje i budžetiranje,
- Organizovanje i zapošljavanje - formiranje timova,
- Kontrolisanje i rešavanje problema.

(za više detalja vidi: Kotter [5.2].

Menadžment treba da obezbedi uslove u kojima će sistem (i tehnologije i ljudi) funkcionisati na način kako je dizajnirano da funkcionišu, da proizvode to što je predviđeno da se proizvodi na efektivan način.

Direktore (i ministre takođe, op. autora) zapošljavamo ne da rade ono što vole, već da omoguće da se stvari urade na pravi-dobar način i da budu efektivni, da donose odluke i da ih sprovede,

–P.F.Drucker [5.1].

i kad bi još znali da urade prave stvari, pa da i nama svane.

Nasuprot menadžmentu liderstvo se bavi procesima koji se odnose na promene, promene koje su neophodne da bi se organizacija prilagodila promenama u okruženju i da opstane usaglašenost teorije poslovanja organizacije sa realnim okolnostima okruženja - Drucker[4].

I sve, takoreći, idilično funkcionise, organizacija “uspješno” opstaje na tržištu, uljuljkana i ušuškana u svojoj osrednjosti; mnogi kupci traže sertifikat i organizacija sertifikuje svoj sistem menadžmenta kvalitetom, manje ili više usaglašen sa modelom ISO9001, i svi slave uspjeh, skupoceni sertifikat visi na počasnom mestu. Međutim, neprimetno (niko ne gleda prema spolnjem svetu jer su svi okrenuti ka unutra i zainteresovani za “podelu plena”, za veću platu, za bolju poziciju na rang listi za stan – pre desetak godina direktor EDB-a, dodelio sebi 9 stanova.).

Pretpostavke iz teorije poslovanja postaju nevažeće i plate se isplaćuju na teret obrtnog kapitala, koji se topi poput proljetnog snega. Plate se i dalje isplaćuju na teret obrtnog kapitala osveženog skupim kratkoročnim kreditom pohlepne banke, koju su osnovali kapitalom iz primarne emisije, poznato zar ne?, poznato ‘*malo sutra*’, poznato tek kada “uleti” kriminalistička policija .

Ako pitanje

**“a, zašto tamo škripi?”**

postane toliko vruće da je odgovor obavezan, tada partija na vlasti dovodi iz svojih redova ili istaknute eksperte ili ‘*licenciranog stečajnog menadžera*’ (da li su ikome su poznati kriterijumi licenciranja?)– koji će onemogućiti rasprodaju skupe i tržišno interesantne imovine i pripremiti organizaciju za ‘bezbolan’ process privatizacije.

Za to vreme da bi pažnja zaposlenih bila

**Figure 1.2 Functions of Management and Leadership**

<b>Management</b> <b>Produces Order and Consistency</b>	<b>Leadership</b> <b>Produces Change and Movement</b>
<b>Planning and Budgeting</b>	<b>Establishing Direction</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establish agendas</li> <li>• Set timetables</li> <li>• Allocate resources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Create a vision</li> <li>• Clarify big picture</li> <li>• Set strategies</li> </ul>
<b>Organizing and Staffing</b>	<b>Aligning People</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide structure</li> <li>• Make job placements</li> <li>• Establish rules and procedures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicate goals</li> <li>• Seek commitment</li> <li>• Build teams and coalitions</li> </ul>
<b>Controlling and Problem Solving</b>	<b>Motivating and Inspiring</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop incentives</li> <li>• Generate creative solutions</li> <li>• Take corrective action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspire and energize</li> <li>• Empower subordinates</li> <li>• Satisfy unmet needs</li> </ul>

SOURCE: Adapted from *A Force for Change: How Leadership Differs From Management* (pp. 3–8), by J. P. Kotter, 1990, New York: Free Press.

‘pravilno’ usmerena novi direktor uz stalnu pretnju otkazima organizuje masovno prikupljanje i višekriterijumsku obradu dokumentovanih informacija radi izrade skraćenog sumarnog izveštaja; pritom niko ne zna za koga i u koju svrhu će se koristiti izvještaj o dosadašnjim ‘praznim’ izveštajima. Licencirani stečajni upravnik - menadžer pronalazi način da (uz mlake prigovore sindikata, kojem je važno samo da oni dole redovno plaćaju članarinu, potrebnu za kupovinu skupih stanova) disciplinuje zaposlene i obezbedi da radnici bez protivljenja private privatizaciju i dobiju neku bednu otpremninu. Prednje je čest

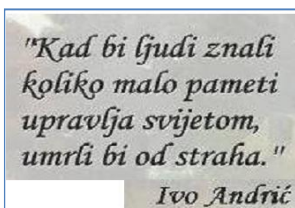
slučaj prekomernog - besomučnog menadžerisanja sa odsustvom liderstva.

John Kotter [5.2] to stanje naziva "overmanaged" and "underlead" (nisu mi poznate srpske reči sa istim ili sličnim značenjem). Izrada izveštaja za izveštajem potpuno blokira traženje eventualnog odgovora na, prema Druckeru, najvažnije i uvek aktuelno pitanje:

*"A, šta sada treba uraditi?"*

Očigledno niko ne vidi, jer niko nije ni postavio pitanje, svi su, u strahu od otpuštanja, usmereni na izradu izveštaja i nikom ne pada na pamet da *opet od Druckera: "The theory of the business"* [4] potraži pomoć i pronade gde se nekada validne pretpostavke poslovanja organizacije više ne uklapaju u nove okolnosti.

Po pravilu aktivnosti "kriznog" menadžmenta su tako usmerene da se ordinirajućem direktoru i angažovanim expertima ne može tek tako pripisati zapostavljanje dužnosti ili "negativna" namera i usmerene su na potajno traženje novog utočišta (brod sigurno tone i nije uopšte od značaja što je usidren u mirnoj luci, tj. prima subvencije od države) uz pažljivu brigu da ne budu nečasno najurjeni pre isteka mandata.



Ključni uzrok skoro svake krize nije da su stvari urađene loše; nije bilo zanemarivanja dužnosti. Čak nisu urađene ni pogrešne stvari. Naprotiv, u većini slučajeva, urađene su iste (prave) stvari kao i do tada – ali, bez rezultata. Otkuda onda ovaj paradox?, Odgovor, *opet Drucker*, nekada validne pretpostavke na kojima je izgrađena ta i takva organizacija i na kojima do danas organizacija funkcioniše više se ne uklapaju u realnost. Ove pretpostavke oblikuju organizaciju i diktiraju odluke šta treba raditi i takođe i odluke šta ne treba raditi: (*šminkati krepanu babu*).

**Šminkanje i parfemisanje krepane babe je najneproduktivniji i uzaludan posao.**

**P.F. Drucker**

Pitate me ko je "krepana baba", e...e!, paz' da ne lanem; osvrnite se oko sebe i videćete bar desetak organizacija koje su već više od decenije u tranziciji – savremeni izraz za polagano odumiranje. One su odslužile svoju društvenu ulogu, nemaju više nikakav značaj na tržištu, ne plaćaju porez, kupci su pronašli zamenu za njihove zastarele proizvode, a preostali radnici nisu više kompetentni za bilo šta (čak su prestali i da štrajkuju) i niko ne želi da ih kao takve zaposli, jedina stavka u njihovoj radnoj biografiji je povezana sa tom propalom organizacijom. Da su pre dva-desetak godina, kada je trebalo potpuno ugasiti tu ogranizaciju počeli da se edukuju za neko kurentno zanimanje već bi odavno bili zaposleni.

Pogledajmo tzv. "namensku privredu" - proizvodnja naoružanja i vojne opreme. Raspadom SR Jugoslavije nestao je budžet koji je bio namenjen za tu privrednu delatnost. Sankcije nametnute Jugoslaviji (Srbiji) rezultirale su da se naše naoružanje i vojna oprema potpuno istisnu sa svetskog tržišta; ali te organizacije su i dalje ostale da životare, da čuvaju zgrade, zastarelu tehnologiju i propalu opremu. Svrha?, nema svrhe, sve dok neki novi lider ne redefiniše teoriju poslovanja "namenske" industrije i dok se ne otvore nova, ili povrata stara tržišta.

## **Da li ISO/CD 9001:2015 razlikuje menadžment i liderstvo?**

Da i nije baš tako lako shvatiti bitne razlike između menadžmenta i liderstva direktno nas upozorava J.P. Kotter[6], a to se upravo dešava članovima Komiteta TC 176, (što milioni korisnika novog ISO9001:2015 treba ponovo da plate), koji očigledno ne razlikuju menadžment i liderstvo.

Na prvi, recimo površan, pogled (za sada ne zaslužuje da mu se posveti više vremena) lako se iz sadržaja vidi da se u poglavlju 5. Liderstvo nalazi set procesa koji ne pripadaju liderstvu već pripadaju menadžmentu, vidi: 5.3. Organizacione uloge, odgovornosti i ovlašćenja.

Hm?,

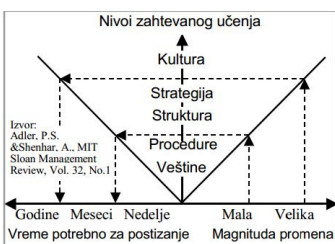
sumnjate, i treba da sumnjate. Predlažem da se sami uverite da li sam dobro video i da li neosnovano insinuiram na stručnost ISO komiteta. Uredno sam naveo literaturu iz koje sam prepisao, da upravo tako, prepisao – to se akademski kaže citirao, proverite sami da procesi nabrojani u odredbi 5.3 'novog' ISO 9001:2015 ne spadaju u liderstvo već u menadžment ili da se (taman posla, ta, nisam idiot) odreknem P. F. Druckera i J.P. Kottera (bolje i prepisati i priznati činjenicu da je neko davno pre vas bio i produktivan i genijalan, nego biti "na silu" pogrešno kreativan, i potencijalno naneti štetu drugome. Zar ne?).

Ako prihvatite predlog, ja sam postigao cilj, uzeli ste u ruke P. Druckera (i J. Kottera, takođe) i suprostavili ste više od 60 konsultant/godina svetski priznatog „oca nauke o menadžmentu“ i više od 30 godina predavanja i konsultacija redovnog prof. menadžmenta i liderstva na Harvardu sa anonimnim i potpuno akademski nepoznatim članovima ISO TC 176 komiteta, bez značajnijih društvenih priznanja i društvenih odgovornosti za izrečenu/napisanu reč. Sami ste odgovorni (za više detalja o odgovornosti vidi: Drucker[3]. - Part V - Social Impacts and Social Responsibilities, str 211) za štetu koju ćete naneti i sebi i svojoj organizaciji ako budete slepo verovali da je sadržaj ISO 9001 'naučno' korektan i dobronameran.

Namera mi je da počnete da sumljate i da sami istražujete, da naučite da budete odgovorni za svoje postupke i siguran sam da vas crv sumnje u ISO 9001 neće tek tako napustiti. Pozivam kolege auditore i konsultante da mi kroz 'dokumentovane informacije' ukažu da sam zastranio, i to ne zbog mene već zbog čitalaca – 'naučne' istine radi.

## Promene i otpori promenama

Čak i kada je teorija biznisa organizacije usklađena sa realnim okruženjem, kada je lider utvrdio pravi smer i dobio pozitivne signale od Upravnog odbora da

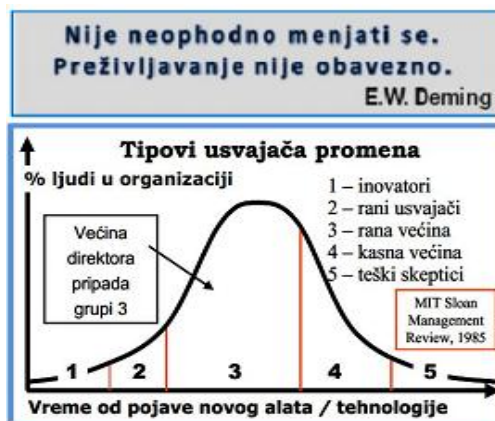


je to "to", pogrešno i opasno je smatrati da je fizička realizacija ideja taktička strana poslovanja; nešto što lider može da delegira dok svoj fokus usmerava na "veća i važnija" pitanja. (narodski rečeno: *neće da prlja ruke.*). Ova ideja je potpuno pogrešna. Fizička realizacija nije taktika - to je disciplina i sistem. Ona mora biti ugrađena u strategiju organizacije, u njene ciljeve, i njenu kulturu. i lider organizacije mora prihvatiti činjenicu da se kultura organizacije ne može promeniti preko noći - dekretom i moramo se osvrnuti i ponovo pogledati šta nam je Andrić u kapitalnom delu "Travnička hronika" rekao o promenama:

### "Stigao je novi vezir u Travnik.

(imenovan je novi direktor Železnica Srbije i imenovana je nova ministarka za državnu upravu i administraciju, čitaj *arogantnu birokratiju*; ostatak sami prevedite na današnju situaciju).

*"Kao sultanov predstavnik novi vezir donosi mnoge reforme sa željom da ih odmah sprovede. Lokalne paše i begovi sve to lukavo gledaju bez mnogo uzbuđenja, tiho komentarišući među sobom, da će se sve ovo jednog dana zvati juče i da su svim vezirima do sada videli leđa, pa zašto ne bi i ovome."*



Lider ne može da se povuče u stranu (*da ne prlja ruke 'banalnim' aktivnostima*) i da posao vođenja promene poveri 'iskusnom' menadžeru.

John P. Kotter ističe da je urgentnost otpočinjanja promene od presudnog značaja i za svaku od osam faza opisuje ulogu lidera u sprovođenju promene. Svaka promena, a naročito promena koja zahteva da se promeni kultura organizacije nailazi na

otpore koje treba prevazići dopunskim angažovanjem lidera na licu mesta, na motivaciji ljudi u organizaciji da su baš oni sposobni da uspostave novo stanje stvari tako da bude bolje za sve. Lider treba da otkloni sumnju u isplativost i isplativost svoje ideje i da pridobije sve do zadnjeg otporaša, uključujući i okorele "staljiniste", i zadrte "monarhiste". I da bi održao poverenje organizacije lider treba da "uprlja ruke", da odradi sam ili na čelu tima menadžerski deo posla i da tokom realizacije sam uoči da li su njegove ideje ono što se očekuje, da li se postižu željeni ciljevi.

## Životni vek organizacija i „knowledge workers“

Početak dvadesetog veka oko 90% radne populacije bili su manualni radnici, seljaci-zemljoradnici i najamni radnici,



domaće sluge, rudari, zidari i ostale zanatlije. Za sve njih je uz fizičku snagu bilo, i danas jeste, bitno 'majstorsko' poznavanje specifičnih veština, tj. bitno je da imaju sposobnost da zahtevani, jasno definisani, posao dobro i efikasno urade, nasuprot sposobnosti da urade pravi - dobar posao.

Njihov prosečni životni vek pa samim tim i radni vek bio je vrlo kratak tako da je većina radnih ljudi bila nesposobna za rad već oko pedesete, na pragu poznih godina.

Vremenom se životni vek znatno produžio i jednovremeno se smanjio životni vek 'zapošljavajućih' institucija - posebno 'biznis' organizacija. P. Drucker je počeo još 70-tih godina prošlog veka da govori i piše o rastu i značaju "knowledge workers" i od tada je bilo potrebno da prođu dve decenije pa da ta fraza uđe u opštu upotrebu i postane deo svakodnevnog žargona.

Za više detalja vidi Drucker [5.1]

Retke su 'biznis' organizacije koje su bez radikalne promene teorije poslovanja bile uspješne više od tridesetak godina tako da je postalo sasvim izvesno da nećete otići u

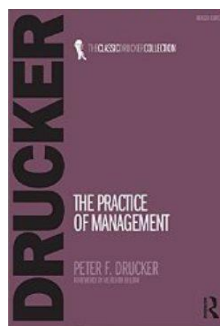
penziju iz organizacije u kojoj ste otpočeli svoj 'radni vek'.

Jedino državna birokratija uporno dokazuje da ne mora biti produktivna i da može (uz 'blagoslov-kukumavku' bezidejnih i neefikasnih ministara) opstajati i zapošljavati sama sebe, pa samim tim kontinualno umnožavati potrebu za novim radnim mestima. Sa svakim, čak i minornim, uspjehom enormno raste arogancija državnih birokrata.

Ubrzane tehnološke inovacije, porast konkurencije usled opšte prisutne globalizacije - sve više ukazuju na neumitno umanjenje uspješnog životnog veka 'biznis' organizacija, tako da je sve izvesnije da će "knowledge workers", na koje se prebacuje težište poslovanja, radno nadživeti organizaciju u kojoj su zaposleni.

## Šta radi menadžer?

Ili možda bolje pitanje je: Šta *treba* da radi menadžer? Koje su to jedinstvene i za organizaciju bitne uloge koje može (samo) menadžer da odigra? Peter Drucker je još davne 1954-te u knjizi (knjizi za sva vremena) [The Practice of Management](#) pisao o menadžmentu.



On sam o knjizi kaže: Meni je godinama za konsultacije očajnički bila potrebna podrška literature i kako nisam našao bilo šta od potrebnog morao sam sam napisati koje su to jedinstvene uloge menadžmenta

kao profesije u organizaciji. Druckerova knjiga je i posle više od pola veka aktuelna i sa Frederic W Taylorom i B. Chesterom čiji radovi imalu samo historijsku vrednost opstaje u kategoriji "mora se pročitati" za studente, za ambiciozne, nove i, takođe, zaiskusne menadžere. U toj knjizi, Drucker piše da je primarni cilj menadžera da "učini druge (u organizaciji) produktivnim". U cilju da to uradi on/ona treba da izvršava sledećih pet funkcija:

1. Postavlja ciljeve
2. Organizuje
3. Motivira i komunicira
4. Uspostavlja ciljeve i mjerila
5. Razvija ljude,

Za detalje vidi P. Drucker[2],

Ako ćete pročitati samo jednu knjigu o menadžmentu tada neka to bude ova knjiga, to stalno ponavlja direktor jedne velike američke banke. *"The Practice of Management"* spada u klasike i od 1954 kad je prvi put publikovana više od 60 godina smatra se međunarodnim bestsellerom.

A ako preferirate univerzitetske udbenike tada počnite sa [3], *"Management: Tasks, Responsibilities, Practices"* - jedina knjiga koju je Drucker nosio sa sobom na postdiplomska predavanja i tražio da je poseduje svaki student.

Revidirano izdanje (2008) "biblije" o menadžmentu, na 560 stranica u 48 poglavlja sadrži sve teme iz prvog izdanja (1973) uz napomenu da je svaka tema pomenuta u prvom izdanju inovirana - zamenjena novijim tekstom, nastalim u kasnijim Druckerovim radovima.

• **Moramo da napustimo 100-godišnji koncept i ubedimo menadžere da njihova uloga nije da "kontrolišu" ljude i ostanu na vrhu-iznad svega, već je pre svega da predvode, daju podsticaj i podršku.**



"Over my dead body!"

The Jack Welch  
Lexicon of Leadership



## Zaključak

Trebao sam da napišem znatno kraći članak, ali za to treba mnogo više vremena i mnogo, mnogo više znanja. Vremena imam, a znanja? je pitanje na koje mi više u ovim poznim godinama i nije bitan odgovor, ipak poslušah Sokratov savet. Da li sam izabrao 'prava' tuđa dela na vama je da prosudite. Želeo sam da imam i da dam odgovor koji će biti pravi za sve ljude a ne samo za "silver bulettaše".

Kada u relativno kratkom vremenu pažljivo čitate P.F. Druckera i eventualno one druge autore, pisce u oblasti menadžmenta po mom skromnom mišljenju sva ostala pisanija o

menadžmentu (i liderstvu) koja (ni)sam naveo u bibliografiji su samo varijacije Drukerovog pisanja na temu menadžment, kao što su i današnji 'pametni' telefoni samo manje ili više (blede) kopije originalnog **iPhone**.

Znam da sam vas gurnuo u troškove kupovine knjiga, što verovatno niste radili od studentskih dana; jednostavno razvrstajte te troškove u novoformiranu stavku "permanentno obrazovanje uz rad", obogatite biblioteku svoje organizacije/institucije i obradujte mlađe, još uvek ambiciozne, literaturom potrebnom da održe (i zadovolje) mladalačku glad za znanjem potrebnim na trnovitom putu ka vrhu. Znanje koje su posedovali kada ste ih zapošljavali više nije aktuelno. Obrazujte novog lidera/e organizacije (postavite nove jasne ciljeve, obezbedite resurse, definišite kriterijume uspeha i maknite se u stranu da ne smetate) i penzionišite se sa ponosom i priznanjima za svoj nesebičan doprinos zajednici.

Bili obrazovani ili ne oni će vas kad tad svrgnuti - bolje da to bude sa počastima nego kao rezultat štrajka.

Nije ni malo lako izabrati odakle početi čitati P. Druckera (i dan danas aktuelnog), gde god da počnete - dobro počeli, počnite što pre i ne tražite prečice, izgubićete vreme i to će vam biti najkorisnije upotrebjeno vreme. Sa svakom pročitanim stranicom rašće vaše samopouzdanje i spremnost da svoj duh preselite iz preživelog i učmalog "socijalističkog" sveta u brutalnu realnost, u susret sa narastajućim izazovima olujnog kapitalizma.

Sretno, realno, ja sam životno zainteresovan da vi uspete i da to bude uspeh o kome će generacije pričati (uspješni plaćaju veliki porez, zapošljavaju nove radnike, plaćaju veći porez i pune budžet i deca se besplatno leće i školuju i ja primam punu penziju.).

## Reference:

**Napomena:** navedene su samo reference, koje je moj "tehnički um" sa vojničkim navikama, mogao da razume i shvati; ostale (takođe na Web-u dostupne) ne manje vredne reference eminentnih, nagrađivanih i često citiranih autora: sociologa, psihologa i njima sličnih (Goleman, Mintzberg, Porter, Senge,

Schein, ,etc.- sa izuzetkom P.F. Drukera) nisu ni pobrojane, mada su konsultovane.

1. ZALEZNIK, A.: "Managers and Leaders: Are They Different?", Best of HBR 1977,
2. DRUCKER, P.: "The Practice of Management", Revised Ed., Classic Drucker Collection Ed., Taylor & Francis Group, New York 2007 (1<sup>st</sup> Ed. 1954.)
3. DRUCKER, P. & MACIAREILLO J.: "Management: Tasks, Responsibilities, Practices"; HarperCollins, 2008, Revised Ed., (1<sup>st</sup> Ed., Truman Talley Books, 1973.)
4. DRUCKER, P.: "The Theory of the Business", Best of HBR 1994.
5. HBR's 10 Must Reads on Leadership, HBR Jan. 2004,
  - 5.1 DRUCKER, P.: "What Makes an Effective Executive?", HBR On Point-June 2004.
  - 5.2 KOTTER J. P.: "What Leaders Really Do?", Best of HBR 1990.
6. KOTTER J. P., video: "The Key Differences Between Leading and Managing", [http://vimeo.com/30524616-](http://vimeo.com/30524616)
7. SLATER R.: "29 Leadership Secrets from Jack Welch", Mc Graw-Hill, 2<sup>nd</sup>Ed. 2003
8. POPPENDIECK M., video: "The role of leadership in software development", Google Tech Talks, May 6, 2008., <https://www.youtube.com/watch?v=ypEMdjsIEOI>
9. CHANDLER, A. D. Jr.: "The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business" (Jan 1977.)
10. SCHOLTES P. : "The Leader's Handbook", McGraw-Hill, 1997.
11. LISSE S.: "Da li ste spremni za promene?", DQM 2002, Quality Management and Dependability, 5th International Conference, Beograd 26.-27. juni 2002. pp 198-211

---

Prva verzija članka objavljena je u časopisu „Kvalitet&izvrsnost“, god III, broj 11-12, str. 48