

FRANK ARNOLD

MENADŽMENT

UČITE OD NAJBOLJIH

Prevela s nemačkog
Jelena Mićović

■ Laguna ■

Naslov originala

Frank Arnold

MANAGEMENT – VON DEN BESTEN LERNEN

Copyright © Carl Hanser Verlag, Munich/FRG

Translation copyright © za srpsko izdanje 2015, LAGUNA



Kupovinom knjige sa FSC oznakom
pomažete razvoj projekta odgovornog
korišćenja šumskih resursa širom sveta.

SW-COC-001767

© 1996 Forest Stewardship Council A.C.

U znak sećanja na Pitera F. Drakera (1909–2005)

Sadržaj

Predgovor drugom, proširenom izdanju	17
Predgovor prvom izdanju	19
Uvod	23

DEO I: MENADŽMENT ORGANIZACIJA 31

POGLAVLJE 1

Snaga poslovne misije

<i>Sat vremena sa Bilom Gejtsom</i>	33
-------------------------------------	----

POGLAVLJE 2

U korist kupaca

<i>Sat vremena sa Luisom Gerstnerom</i>	39
---	----

POGLAVLJE 3

Delotvorne odluke

<i>Sat vremena sa Alfredom P. Sloanom ml.</i>	47
---	----

POGLAVLJE 4

Prepoznavanje problema

<i>Sat vremena sa M. K. Ešerom</i>	57
------------------------------------	----

POGLAVLJE 5**Odlučite se za pravi kompromis***Sat vremena sa carem Solomonom* 61**POGLAVLJE 6****Just do it! – razvoj prave strategije***Sat vremena sa Filom Najtom* 67**POGLAVLJE 7****Organizacija u službi kupaca***Sat vremena sa Majklom Delom* 75**POGLAVLJE 8****Produktivnost***Sat vremena sa Frederikom Vinslouom Tejlorom* 85**POGLAVLJE 9****Delotvorno rukovođenje***Sat vremena sa Vorenom Bafetom* 95**POGLAVLJE 10****Udruženi rad***Sat vremena sa Klausom Švabom* 101**POGLAVLJE 11****Profit i finansijska nezavisnost***Sat vremena sa Koko Šanel* 109**POGLAVLJE 12****Pametno osmišljen marketing***Sat vremena sa Ričardom Bransonom* 119

POGLAVLJE 13**Korisnost informacija***Sat vremena sa Paulom Julijusom Rojterom* 127**POGLAVLJE 14****Poslovno okruženje***Sat vremena sa Džejsom Vilsonom* 133**POGLAVLJE 15****Prekretnice i indikatori učinka***Sat vremena sa Endijem Grouvom* 139**POGLAVLJE 16****Povratne informacije***Sat vremena sa Džejsom Vatom* 151**DEO II: MENADŽMENT INOVACIJA**

157

POGLAVLJE 17**Realizacija ideja***Sat vremena sa Stivom Džobsom* 159**POGLAVLJE 18****Suzdržanost prema inovacijama***Sat vremena sa Gistavom Ajfelom* 167**POGLAVLJE 19****Preispitivanje pretpostavki***Sat vremena sa Nikolom Kopernikom* 173

POGLAVLJE 20**Strpljivost u eksperimentisanju**

Sat vremena sa Džefom Bezosom 177

POGLAVLJE 21**Uvođenje promena**

Sat vremena sa Madonom 183

POGLAVLJE 22**Sistematičnost u inovacijama**

Sat vremena sa Tomasom A. Edisonom 189

POGLAVLJE 23**Korišćenje uspeha**

Sat vremena sa Ditrihom Matešicom 195

POGLAVLJE 24**Korišćenje neočekivanog**

Sat vremena sa Vilhelmom Konradom Rendgenom 201

POGLAVLJE 25**Sistematska redukcija**

Sat vremena sa Herbertom fon Karajanom 207

POGLAVLJE 26**Kreativna destrukcija**

Sat vremena sa Džozefom Šumpeterom 215

POGLAVLJE 27**Usavršavanje detalja**

Sat vremena sa Hauardom Šulcom 221

POGLAVLJE 28**Objedinjavanje znanja i stvaranje novog***Sat vremena sa Ettoreom Bugatijem* 227**POGLAVLJE 29****Mogućnosti novih tehnologija***Sat vremena sa Larijem Pejdzom* 233**POGLAVLJE 30****Prepoznaj budućnost koja se već desila***Sat vremena sa Rejom Krokom* 239**DEO III: MENADŽMENT LJUDI**

245

POGLAVLJE 31**Fokus na samo jedan (!) zadatak***Sat vremena sa Mikelandelom* 247**POGLAVLJE 32****Stvaranje savršene celine***Sat vremena sa Sajmonom Retlom* 255**POGLAVLJE 33****Orijentisanje prema rezultatima***Sat vremena sa Mihaelom Šumaherom* 261**POGLAVLJE 34****Korišćenje potencijala***Sat vremena sa Albertom Ajnštajnom* 269

POGLAVLJE 35**Upravljanje putem ciljeva***Sat vremena sa Gustavom Malerom* 277**POGLAVLJE 36****Temeljno planiranje***Sat vremena sa Napoleonom Bonapartom* 283**POGLAVLJE 37****U skladu sa sopstvenim vrednostima***Sat vremena sa Vinstonom Čerčilom* 289**POGLAVLJE 38****Okružite se dobrim ljudima***Sat vremena sa Džekom Velšom* 297**POGLAVLJE 39****Stvaranje kulture efikasnosti***Sat vremena sa Herbom Keleherom* 307**POGLAVLJE 40****Unapređenje i razvoj ljudi***Sat vremena sa Dejvidom Pakardom* 313**POGLAVLJE 41****Investiranje u edukaciju***Sat vremena sa Aleksandrom fon Humboltom* 323**POGLAVLJE 42****Mudri sagovornici***Sat vremena sa Kamijem Pisaroom i Polom Sezanom* 331

POGLAVLJE 43**Određivanje pozicije i glavnog zadatka***Sat vremena sa generalom Džordžom Patonom* 341**POGLAVLJE 44****Uspostavljanje uspješne saradnje***Sat vremena sa Džoom Bajdenom* 349**POGLAVLJE 45****Prepoznavanje najvažnijeg unapređenja***Sat vremena sa Barakom Obamom* 357**POGLAVLJE 46****Pitanje integriteta***Sat vremena sa generalom Džordžom Maršalom* 363**POGLAVLJE 47****Potencijal žena***Sat vremena sa Hilari Clinton* 371**POGLAVLJE 48****Dobre personalne odluke***Sat vremena sa Jakobom Fugerom* 379**POGLAVLJE 49****Pametno korišćenje vremena***Sat vremena sa Stivenom Hokingom* 389**POGLAVLJE 50****Usavršavanje metodologije rada***Sat vremena sa Bendžaminom Frenklinom* 397

POGLAVLJE 51**Stvaranje poverenja**

Sat vremena sa Levijem Štrausom 407

POGLAVLJE 52**Životni plan – šta će biti vaš najvažniji doprinos u životu?**

Sat vremena sa Piterom F. Drakerom 413

POGLAVLJE 53**Težnja ka savršenstvu**

Sat vremena sa Đuzepeom Verdijem 419

POGLAVLJE 54**Pronalaženje smisla**

Sat vremena sa Viktorom Franklom 425

POGLAVLJE 55**Snaga discipline**

Sat vremena sa Tomasom Manom 431

POGLAVLJE 56**Samomotivacija**

Sat vremena sa Rodžerom Federerom 437

POGLAVLJE 57**Doživotno usavršavanje**

Sat vremena sa Vladimirom Horovicom 445

POGLAVLJE 58**Zadovoljstvo na poslu**

Sat vremena sa Leonardom Bernštajnom 451

POGLAVLJE 59**Konstruktivno razmišljanje***Sat vremena sa Nikijem Laudom* 459**POGLAVLJE 60****Odgovorno delanje***Sat vremena sa Hipokratom* 467**POGLAVLJE 61****Snaga stvaralaštva u poznim godinama***Sat vremena sa Pablom Pikasom* 473**POGLAVLJE 62****Preuzimanje odgovornosti***Sat vremena sa Harijem Trumanom* 479**POGLAVLJE 63****Dugoročna efikasnost***Sat vremena sa Džejmijem Oliverom* 485**POGLAVLJE 64****Angažovanje iznad sopstvenih interesa***Sat vremena sa Muhamadom Junusom* 489

Epilog 499

Beleške 505

Priznanja za međunarodni bestseler 521

O autoru 523

Predgovor drugom, proširenom izdanju

Knjiga *Menadžment – učite od najboljih* izvanredno je prihvaćena širom sveta. Dobila je nagradu *Knjiga godine* u Nemačkoj i postala međunarodni bestseller. Izdale su je renomirane izdavačke kuće, između ostalih, *McGraw-Hill* iz SAD, Kanade, Velike Britanije, Australije i Azije, *Phoenix* iz Rusije, *The Soup Publication* iz Koreje, *Hankyu* iz Japana i *Grand China Publishing House* iz Kine.

Na početku pisanja ove knjige bila je ideja *da se na zabavan način prenese znanje iz oblasti menadžmenta* – i to tako *da može biti od koristi menadžerima koji se nalaze na bilo kom stepenu hijerarhijske lestvice u svojoj organizaciji*. I pored svih metoda iz oblasti menadžmenta koje se u ravnomernim vremenskim razmacima pojavljuju i opet nestaju u stručnoj literaturi, danas je više nego ikada potrebna jasna orijentacija šta je zapravo bitno u dobrom rukovođenju. Pre svega, ovakvo znanje potrebno je sve većem broju ljudi. Ali, da sve ne bi ostalo samo na nivou teorije, neophodna je primena u praksi. Delotvorno rukovođenje se ne može – protivno tvrdnjama mnogih vodiča za uspeh – postići u pet ili sedam koraka. Naprotiv, delotvorno rukovođenje je vrlo kompleksna i višeslojna tematska oblast koja se korak po korak prisvaja i razvija tokom celog života. Tako to rade oni najbolji u

svom zanatu. Oni očekuju od svojih saradnika istinsku profesionalnost i postavljaju im najviše zahteve kako bi ostvarili visoko postavljene ciljeve. Mnogima su život i učenje neraskidivo povezani, a pravim majstorima možemo da se divimo što do duboke starosti neprekidno rade na svom ličnom razvoju i razvoju svog dela.

Svi oni koji žele da budu poslovno uspešni moraju da imaju i znanje iz oblasti menadžmenta. *Znanje iz oblasti menadžmenta je znanje koje vodi ka uspehu.* Prilika da se to znanje iskoristi za dobrobit organizacija i društava u kojima živimo, ali i u vlastitu korist, nikada nije bila veća.

Nadam se da će vam ovo prošireno i dopunjeno izdanje približiti fascinantan svet menadžmenta. Ono vam nudi upotrebljivo znanje i otvara zanimljiva pitanja koja podstiču na razmišljanje, pošto znanje iz oblasti menadžmenta predstavlja ključ za uspeh *pojedinaца, organizacija i društava.* Želim vam da uživate u čitanju. Ali pre svega vam želim da izvučete veliku korist iz *primene* ovog znanja.

Frank Arnold
Cirih, 11. januar 2012. godine

Predgovor prvom izdanju

Menadžment je jedna od najfascinantnijih oblasti znanja koje postoje. Takođe je i jedna od najkorisnijih. Uspeh na *individualnom, organizacionom ili društvenom nivou* ključno zavisi od delotvornog rukovođenja. Znanja i sposobnosti na tom polju neposredno utiču na izvršenje poslovnih zadataka i postizanje rezultata. Ostvarenja poznatih ličnosti iz svih društvenih sfera ukazuju na veliko dejstvo koje se postiže ovim znanjem. Od ovih ljudi možemo mnogo toga da naučimo i da to iskoristimo u vlastitoj prameni efikasnog menadžmenta. Kakve god ciljeve imali i u kojoj god društvenoj oblasti delovali – znanje iz oblasti menadžmenta biće vam svakako neophodno. Kao što možete videti iz mnogobrojnih različitih primera koji se nalaze na sledećim stranicama, znanje iz oblasti menadžmenta nije primenljivo i potrebno samo u privredi. Uspešni ljudi iz najrazličitijih oblasti koristili su se ovim znanjem, često čak nesvesno. Pomoću ove knjige saznaćete na šta sve morate da obratite pažnju ukoliko želite da postanete *efikasni i dugoročno uspešni* u svom radu.

Knjiga *Menadžment – učite od najboljih* prenosi znanje o delotvornom rukovođenju na jednostavan i zabavan način. Kompleksna materija prikazana je tako da je lako razumljiva i, pre svega, primenljiva. Ova je knjiga nastala u praksi i namenjena

je za praksu. Ona će vam pomoći da uz uspešnu primenu znanja iz oblasti menadžmenta postignete svoje ciljeve.

Mnogobrojni primeri olakšaće vam upotrebu znanja iz oblasti menadžmenta. Oni vam takođe pokazuju koliko je to znanje svestrano primenljivo. Ako se na takav način upustite u materiju, ubrzo ćete pronaći i mnoge druge primere gde se prepoznaje primena znanja iz oblasti menadžmenta. Menadžment se primenjuje u mnogim društvenim sferama: u umetnosti, muzici, kulturi, sportu, medicini, vojsci, nauci, politici i, naravno, privredi. Svuda gde se postižu neka dostignuća menadžment je koristan. Znanje iz posebnih disciplina može da se razlikuje, ali znanje iz menadžmenta ostaje uvek isto.

Knjiga sadrži suštinske aspekte *delotvornog rukovođenja* u organizacijama, s mnogim podsticajima za primenu u praksi. Ona vam daje pregled važnih tema iz celog spektra, naime iz:

- *menadžmenta organizacija,*
- *menadžmenta inovacija i*
- *menadžmenta ljudi.*

Podeljeno na ove tri centralne oblasti, znanje iz menadžmenta prenosi se kompaktno, zabavno i s fokusom na primenu. Na mnogim mestima bi svakako bilo lakše da se temi moglo pristupiti opširnije, bez ograničenja na samo pojedinačne aspekte. Ali ovaj izbor je bio neophodan za prikaz što šire lepeze primera i tema, odabranih po njihovoj zanimljivosti i podobnosti za primenu u praksi. Mnogobrojni aspekti podeljeni u poglavlja polako stvaraju, kao u mozaiku, celokupnu sliku koja vam pokazuje šta je zapravo delotvorno rukovođenje i na šta u praksi morate posebno da obratite pažnju.

Ako vas ova knjiga podstakne da saznate još više o efikasnom menadžmentu, onda se u vašem životu pokrenulo više toga nego što to sada možete i da naslutite. Ako aspekte opisane u ovoj knjizi principijelno primenite u svojoj praksi, postaćete vrlo *delotvorni* i *produktivni* – a verovatno i vrlo *uspešni*.

- Zahvaljujem svima onima koji su na direktan ili indirektan način dali svoj doprinos ovoj knjizi. Na prvom mestu zahvaljujem se trojici profesora, od kojih sam naučio ono najvažnije:
- Gospodinu profesoru dr Hermanu Simonu, predavaču s univerziteta koji sam pohađao, čiji je primer u meni probudio želju da se dublje bavim menadžmentom.
- Gospodinu profesoru dr Fredmundu Maliku, koji mi je omogućio da spoznam mnogo toga u ovoj oblasti. Tokom više od pet godina, koliko sam za njega radio, a poslednje dve kao rukovodilac jednog odeljenja u preduzeću, prikupio sam neprocenjivo iskustvo iz prakse menadžmenta.
- Gospodinu profesoru dr Piteru F. Drakeru, čija su mi razmišljanja i delo omogućili da stvorim sveobuhvatnu sliku o menadžmentu.

Veoma se zahvaljujem i mnogim rukovodiocima s kojima sam imao prilike da diskutujem i radim, i od kojih sam mnogo toga naučio.

Dodatno se zahvaljujem za dragocene savete i podršku profesoru dr Klausu Evardu, Helmutu Hilgersu, dr h. c. Helmutu Mauheru, dr Fridhelmu Plogmanu, Klausu Sajbelu, profesoru h. c. Volkfangu Mevesu, dr Kerstin Fridrih, profesoru dr Herbertu Karglu, profesoru dr Klausu Brojeru,

Viliju Pfisteru, dr Gunteru Nitbauru, Klauspeteru Niešu i Kristofu Evardu.

Za plodne diskusije o koncepciji ove knjige zahvaljujem se Briti Kroker. Za neprocenjivu pomoć tokom kritičkog pregledanja rukopisa i mnogobrojne predloge za poboljšanja zahvaljujem se Evelin Bos.

Za uspješne ilustracije dugujem zahvalnost Silki Bahman. Martinu Janiku i dr Hermanu Ridelu iz izdavačke kuće *Carl Hanser Verlag* zahvaljujem se za podršku i dobru saradnju.

Posebno se zahvaljujem svojoj porodici, pre svega svojoj supruzi Izabeli koja je, zajedno s našom decom Julijusom i Valerijom, stvorila od naše porodice izvor snage i sreće. I, konačno, zahvaljujem se svom ocu Klausu i majci Gunhildi za njihovu veliku podršku.

Frank Arnold
Cirih, na dan Nove godine 2010.

Uvod

Znanje iz oblasti menadžmenta predstavlja ključ za uspeh *pojedince, organizacije i društva. Svakome* ko radi u nekoj organizaciji potrebna su osnovna znanja o tome od čega zavise efektivnost i efikasnost ljudi i organizacija. Samo oni koji to znanje poseduju mogu i sami da postižu uspeh. *Srž uspeha predstavlja postavljanje ciljeva i njihovo ostvarivanje.* A upravo to je moguće pomoću znanja iz oblasti menadžmenta – i to u svim disciplinama. To je znanje koje vas vodi ka učinku i rezultatima. *Znanje iz oblasti menadžmenta jeste znanje koje vodi ka uspehu.* To znanje je utemeljeno, ozbiljno, u praksi probano i, pre svega, efikasno.

Oni koji poseduju ovo znanje ne postižu s njim samo svoje sopstvene ciljeve, već daju i efikasniji i delotvorniji doprinos u organizaciji. Dostignuća velikih ličnosti posebno jasno pokazuju da su one primenom ovog znanja imale izuzetno veliki uticaj u svojoj oblasti delovanja, u svojim projektima i preduzećima. *Organizacije* koje vode računa o tome da svi njihovi saradnici poseduju znanje iz oblasti menadžmenta imaju sasvim jasnu prednost na tržištu u poređenju s onima koje to znanje ne koriste. Time ne samo da povećavaju svoju produktivnost, već istovremeno umanjuju i rizike, a ove dve prednosti su od neprocenjive važnosti u vremenu neprestanih promena na tržištu.

Znanje iz oblasti menadžmenta ne samo da omogućava pojedincima i organizacijama da postanu produktivniji i efikasniji, već vodi i ka stabilnijem *društvu*. U modernom društvu se skoro svi društveni zadaci odvijaju unutar organizacija, tako da je moderno društvo zapravo *društvo organizacija*. Organizacije ne postoje same za sebe, one izvršavaju izvesne društvene zadatke s ciljem da pruže neki konkretan doprinos pojedincu ili društvu. Delotvorno, efikasno i odgovorno rukovođenje vodi ka snažnim i zdravim organizacijama koje svojom produktivnošću pospešuju stabilnost društva. Iz tog razloga moderna društva moraju biti izuzetno zainteresovana za delotvorno rukovođenje.

Možete da naučite da budete uspešni. Za to treba da naučite kako se postižu ciljevi. Znanje koje je za to potrebno jeste znanje iz oblasti menadžmenta. Ono vam omogućava da svoje *sposobnosti i stručno znanje* iskoristite i tako postignete rezultate. Bilo da ste sami ili u timu, u maloj organizaciji ili nekom velikom koncernu, ovo znanje će vam svakako biti od koristi. Dejstvo menadžmenta je kudikamo opsežnije nego što ljudi misle. Kao što stoji na početku: *ono predstavlja ključ za uspeh na individualnom, organizacionom i društvenom nivou.*

Menadžment – učite od najboljih

Poznate ličnosti iz svih društvenih oblasti pokazuju svojim primerom koliko je svestrano primenljivo i uticajno znanje iz oblasti menadžmenta kada se radi o postizanju ciljeva. Kao što ćete videti u mnogobrojnim primerima na sledećim stranicama, znanje iz oblasti menadžmenta nije primenljivo i potrebno samo u privredi. Uspešni ljudi iz najrazličitijih

oblasti koristili su se ovim znanjem, često sasvim nesvesno. Od ovih ljudi možete da naučite mnogo toga što možete da primenite u praksi menadžmenta – iako se oni sami nikada ne bi nazvali menadžerima.

Bilo mi je veoma važno da napišem knjigu o menadžmentu na način koji bi zainteresovao i one ljude koji takvo štivo inače ne bi ni uzeli u ruke. Ali, ako se jednom ozbiljno pozabave ovom materijom, videće da je menadžment jedna od najinteresantnijih oblasti uopšte. Mnogi korisni i odmah primenljivi podsticaji olakšaće vam da u praksi brzo dođete do uspeha. Ako ti uspesi prodube vaše zanimanje za temu „delotvornog rukovođenja“, onda je jedan od važnijih ciljeva ove knjige postignut.

Od rane mladosti zanimala su me biografije. Bilo mi je fascinantno da vidim kako su neki ljudi postigli uspeh, koje pouke se iz toga mogu izvući i kako se jedno ili drugo možda može da primeni i u vlastitom životu. S vremenom mi je postalo jasno da su moja interesovanja za menadžment i za biografije usko povezana: ono što sam našao u biografijama u vezi s postizanjem uspeha bilo je u mnogim tačkama primena delotvornog rukovođenja.

Time se zatvara krug: znanje iz oblasti menadžmenta najjasnije se vidi u rukovođenju organizacijama. Ali to znanje takođe može da se primeni uvek i svuda gde se nešto radi, gde se postižu rezultati. *Znanje iz oblasti menadžmenta* upravo je ono *znanje koje vodi ka uspehu*, i to važi za sve društvene sfere.

Zato svako ko se bavi *delotvornim rukovođenjem* ima bolje šanse da bude uspešan – poslovno, ali i na svaki drugi način.

Menadžment nasuprot stručnom znanju

Mnogi ljudi nisu svesni jedne ključne razlike: one između *znanja iz oblasti menadžmenta*, s jedne strane, i *stručnog znanja* s druge.

U svakoj disciplini postoji specifično stručno znanje. Svejedno da li se radi o umetnosti, muzici, kulturi, sportu, medicini, vojsci, nauci, administraciji, obrazovanju, politici ili, naravno, privredi – u svima njima su potrebna sasvim različita umeća i znanja kako bismo *stručno i kompetentno* obavljali poslove. Čak i unutar jedne discipline postoje značajne razlike između pojedinih stručnih znanja. To je toliko očigledno da ne bi bilo ni vredno pomena da ne postoji znanje iz oblasti menadžmenta čije se značenje veoma potcenjuje kada su u pitanju rezultati rada.

Naime, mnogi nisu svesni činjenice da se stručna znanja pojedinih disciplina mogu veoma razlikovati, dok je znanje iz oblasti menadžmenta koje je potrebno za postizanje rezultata i uspeha uvek isto. Ovo saznanje je od ključnog značaja jer pokazuje da ljudi uspeh nikada ne postižu *samo* pomoću svog izvrsnog stručnog znanja. Neophodno je znati kako se stručno znanje pretvara u *produktivnost* i konkretne *rezultate*, s kojima se postižu zacrtani *ciljevi*. To nije moguće postići bez *znanja iz oblasti menadžmenta*. Kao i u obrnutom slučaju. Nije dovoljno posedovati samo izvrsno menadžersko znanje, a pri tome nemati stručno znanje. Zato kompetentan i efikasan rukovodeći kadar ima solidno i opsežno znanje iz oblasti menadžmenta, ali i temeljno stručno znanje. Ta dva područja znanja su neraskidivo povezana u postizanju rezultata.

Efikasan menadžment sastoji se iz tri ključne oblasti:

- *menadžmenta organizacija*
- *menadžmenta inovacija i*
- *menadžmenta ljudi.*

Podrazumeva se da nije svakom ko radi u nekoj organizaciji i želi da bude produktivan potrebno znanje iz oblasti menadžmenta na istom nivou i u istoj meri. To je stvar dobre procene. U zavisnosti od radnih zadataka, kompetencija i stepena odgovornosti, *znanje iz oblasti menadžmenta* može da varira shodno osobi kojoj je potrebno, slično njenom *stručnom znanju iz određene discipline*. Ali za uspeh je potrebno i jedno i drugo. Sledeća ilustracija ukazuje na ovu povezanost.

		Stručno znanje iz discipline										
		Umetnost	Muzika	Kultura	Sport	Medicina	Vojska	Nauka	Administracija	Obrazovanje	Politika	Privreda
Znanje iz oblasti menadžmenta	Menadžment organizacija											
	Menadžment inovacija											
	Menadžment ljudi											

Ilustracija: Shema povezanosti znanja iz oblasti menadžmenta i stručnog znanja iz pojedinih disciplina

Kako čitati knjigu?

Čitajte ovu knjigu tako da vam podstakne radoznalost i da vam pričinjava zadovoljstvo. Možete krenuti iz početka ili započeti čitanje na bilo kom drugom mestu, na primer s nekom ličnošću ili temom koja vas posebno zanima. U svakom poglavlju je obrađena po jedna tema, a naći ćete i važne aspekte i podsticaje. Ako se istinski pozabavite pitanjima koja se nalaze na kraju svakog poglavlja, brzo ćete postići vidljive rezultate po pitanju poboljšanja produktivnosti i efikasnosti svog rada.

Knjiga je podeljena u tri veće oblasti koje su značajne za rukovođenje organizacijama:

Prvo, sâm *menadžment organizacija*. Ovde su opisani oni aspekti koji su od centralne važnosti za funkcionisanje organizacija.

Zatim sledi deo koji se bavi *menadžmentom inovacija*. On prožima i ostala dva dela, menadžment organizacija i menadžment ljudi. Inovacija se ne tretira sama po sebi, već se primenjuje i kod rukovođenja organizacijama i ljudima. U svakoj organizaciji sposobnost uvođenja inovacija predstavlja ključnu kompetenciju.

Na kraju se nalazi deo koji se bavi menadžmentom ljudi. Ovde se, s jedne strane, radi i o rukovođenju drugim ljudima, ali, s druge, i o rukovođenju samim sobom.

Mere unapređenja efikasnosti ljudi imaju uticaja i na ostale dve oblasti i uvode promene i u njima, isto kao što menadžment organizacija utiče na menadžment inovacija i ljudi. To je logično jer se nikada ne radi samo o rukovođenju organizacijom, već o rukovođenju organizacijom s ljudima i rukovođenju ljudima unutar organizacije.

Prednost je sledeća: ako konsekventno uspostavite delotvorno rukovođenje u jednoj oblasti, to će imati pozitivan uticaj i na druge dve oblasti. Negativna strana ovoga je što se propusti u bilo kojoj oblasti neminovno odražavaju i na druge dve.

Zapostavljanje delotvornog rukovođenja uvek predstavlja veliku opasnost, dok njegova primena predstavlja ogromnu šansu.

Na kraju još nekoliko primedbi o prikazanim ličnostima:

Osobe opisane u ovoj knjizi svesno su izabrane tako da budu poznate ličnosti i da dolaze iz najrazličitijih društvenih sfera. Kada sam imao izbora, uvek sam se opredeljivao za ličnost čiji mi se primer činio upečatljivijim i jasnijim.

Nijedna ličnost ne stoji samo za jednu temu. Ja odslikavam situacije u kojima je neki poseban aspekt menadžmenta došao do izražaja. Često je upravo taj aspekt predstavljao prekretnicu u životu dotične osobe. To ne znači da se ta osoba *uvek* tako ponašala. Mnoge velike ličnosti su imale i velike slabosti – ko visoko leti, može i nisko da padne. Ja sam rešio da se ovde ne osvrćem na te padove. Veoma je lako uočiti u čemu neka ličnost *nije* dobra. Ali mnogo je važnije prepoznati i staviti u središte njene jače strane i pokazati šta se iz njih može naučiti. Time ova knjiga nije samo pozitivna, već skreće pažnju na ono suštinsko: na prilike i efikasnost – i ako se one prepoznaju i primene, slabosti same po sebi neće imati nikakvu težinu.

Nadam se da će vam sadržaj ove knjige i mnogobrojni primeri u njoj omogućiti interesantno i zabavno putovanje u fascinantan svet menadžmenta – i, pre svega, nadam se da ćete ga efikasno primeniti u svojoj praksi.