

САЗНАЊА О НАПОЛЕОНОВОМ ПРОЈЕКТНОМ МЕНАЏМЕНТУ ЏЕРИЈА МАНАСА ОД ЗНАЧАЈА ЗА БЕЗБЕДНОСНИ МЕНАЏМЕНТ

Зоран М. Крсмановић и Мирослав М. Талијан
Министарство одбране Републике Србије,
Војна академија – Катедра менаџмента
Ненко С. Бркљач
Управа за планирање и развој (Ј-5) ГШ,
Технички опитни центар, Београд

Чињеница је да се теорија безбедносног менаџмента и менаџмента у одбрани тек заснива. Аутори овог рада проналазе у стваралаштву Џерија Манаса, посебно у оквиру његове студије и мисли изложених у књизи *Наполеон о пројектном менаџменту: непролазне лекције о планирању, извршењу и лидерству* право извориште принципа менаџмента који се могу имплементирати и данас у оквиру постојећих система управљања, руковођења и командовања војском и полицијом. Да би се безбедносни и менаџмент у одбрани остварио ефикасно и законито, веома је значајно да се имају у виду одређени принципи од којих треба полазити и придржавати их се при руковођењу војним, односно полицијским снагама у новом, оновременском друштву. Нови-стари постулати, тј. Наполеонове лекције и принципи победе, као и критични знакови упозорења за пораз (пад), како их је описао Џери Манас у студији о Наполеоновој каријери, могу послужити као прилог у тек започетој пракси конституисања теорије нових научно-наставних дисциплина и парадигми менаџмента, које су још у развоју, у оквиру безбедносног и менаџмента у одбрани Републике Србије. Значи, могу послужити као подстицај развоју теорије и за практично остваривање како безбедносног менаџмента, тако и менаџмента у одбрани, и самог пројект-менаџмента, а тиме унапређењу укупне научне теорије менаџмента и науке уопште.

Кључне речи: *безбедносни менаџмент, менаџмент у одбрани, пројектни менаџмент, принципи победе*

Увод

У новом друштву испољавају се динамичне и драматичне промене у свим сферама и утичу на укупни друштвени развој. Уместо очекивања и жеље да наше друштво одише социјалном стабилношћу, прогнозира се да ће бити другачије. Према виђењима научних ауторитета,¹ може се рећи да ће уместо економике у наредних двадесет-тридесет година бити доминантна социјална питања. Присутне су и очекују се социјалне тензије, а у том амбијенту не треба много да се нежељени друштвени токови покрену, те се прогнозирају године немира у свету. Сигурност се не назире (препознаје), нити се ишта може предвидети, осим да ће будућност бити неизвесна, што не искључује ни могућност ратовања.

Актуелна научна мисао, а и пракса, казују да се не вреди супротстављати променама, нити одлагати решавање проблема који из њих произилазе, већ да их треба користити. Зато ће савремени менаџмент морати да схвати реалност новог друштва, његове карактеристике, трендове, промене и проблеме, те да управо на томе заснива своју политику, стратегију и праксу.

Поред тога што се за будућност новог друштва подједнако апострофирају и менаџмент и лидерство, јер менаџмент ради у сваком систему, а лидерство на систему, те да они треба да буду окренути ка новим хоризонтима знања и стварања и увек проактивни, истовремено се морају уважавати и „старе“, већ научене лекције из менаџмента.

У томе се мора препознати и снаћи наш безбедносни менаџмент и менаџмент у одбрани (и полицијски и војни менаџмент), што, уз реално очекивање да ће ново друштво бити друштво знања и чињенице да за савремене организације пројектни менаџмент представља кључни фактор организационог успеха, инспирише да се у овом раду сагледају потребе и могућности имплементације сазнања Џерија Манаса о Наполеоновом пројектном менаџменту у безбедносни и менаџмент у одбрани.

Наполеон је у последње време побудио многе лидере, менаџере и пројект-менаџере да проучавају његове принципе и да цитирају његове максиме. Осим што је успешно водио више од педесет војних битака, Наполеон је водио и стотине активности за развој и поновну изградњу широм Европе, почев од финансијских реформи, конструкције путева, уређења инфраструктуре, мостова, марина, музеја, и све то у периоду константних ратова. Успео је што је умешно користио чврсте принципе и технике, које су применљиве и данас. У то време он је све то постигао без и-мејла, телефона и рачунара (компјутера). Његов успех садржи велики број лекција. Постоје лекције о опсежним истра-

¹ О Новом друштву видети: Дракер, Питер Ф., *Управљање у новом друштву*, Adizes, Graph Style, Нови Сад, 2005.

живањима пре сваке кампање, као и о организовању војске за успех у оквиру ратних похода. Постоје лекције о претварању хаоса у ред, о начину комуникације са својим трупима, савезницима и генералима. Инспиративне су лекције о мотивацији својих војника и грађењу лојалности у тешким временима. Значајне су његове лекције о начину вођења евиденције о бројним активностима у огромном царству помоћу једноставних и успешних метода. Најбитније су његове лекције о почетку његовог пада на врхунцу његове моћи.

Лекције помажу решавању проблема пројектних менаџера, нпр. одговарајуће планирање и вештина лидерства. Поред тога, помажу и решавају проблеме главног лидера за остварење циљева, уз примену чврстих принципа пројектног менаџмента. Ове лекције могу помоћи остварењу бољег лидерства кроз снажнији пројектни менаџмент и обрнуто.

И најважније, овде ће се истражити принципи који су довели до Наполеоновог успеха и указати на слабости које су га довеле до пада. Понудиће се технике које може користити пројектни менаџер или лидер како би успешно извршио пројекат било да третира софтверски пројекат, војне битке (операције), спортски догађај, филмски пројекат или пак стварање новог производа. Одличан начин да прилике које су нам се указале претворимо у успехе јесте да проучавамо догађаје који су допринели Наполеоновом успону и неуспеле акције које су проузроковале његов пад. Свакако, овде треба укључити модерне технике како би се побољшале Наполеонове методе. Циљ је подсетити се Наполеона и бити бољи од њега, у складу са конкретном ситуацијом. У овом раду детаљније ће се појаснити Наполеонових шест принципа победе и четири критична знака упозорења.

Безбедносни менаџмент и менаџмент у одбрани

Термин и појам менаџмент све чешће се употребљава у области безбедности и одбране, и то најчешће у синтагмама безбедносни менаџмент, менаџмент у одбрани, односно полицијски менаџмент и војни менаџмент. Ови синтагмични појмови се у нашој теорији и пракси, углавном, номинално, вербално и стипулативно користе и нису потпуно реално, концептуално и легислативно дефинисани. Конкретно, наш правни систем преко речи руковођење, а нешто ређе управљање и спорадично командовање, тек од пре десет-петнаест година успоставља и изграђује правну основу за осмишљавање и остваривање безбедносног менаџмента.

Сагледавањем законско-теоријске одређености и схватања безбедносног и менаџмента у одбрани у пракси, можемо констатовати неколико ствари.

Прво, стање теоријске мисли указује да теорије безбедносног и менаџмента у одбрани, односно полицијског и војног менаџмента нису потпуно раз-

вијене. Недостају адекватне теоријске и доктринарно-нормативне основе од значаја за остваривање и развој безбедносног менаџмента и менаџмента у одбрани, у оквиру њих, и за остваривање полицијског и војног менаџмента.

Друго, изложено стање научне мисли условљава да се ове врсте менаџмента у пракси углавном заснивају на схватањима носилаца функције менаџмента ослањањем на сопствену праксу, интуицију и едукацију.

Треће, недостатак наведених основа за остваривање и развој безбедносног менаџмента, а посебно за остваривање и развој менаџмента у полицији, односно менаџмента у одбрани, може довести у питање остваривање ефикасног супротстављања и борбе против савремених безбедносних изазова, ризика и претњи. Превазилажење претходно изложеног стања у условима када тероризам представља главни безбедносни изазов, ризик и претњу, поставља научно-стручним ствараоцима у области одбране, безбедности и заштите, па и читавој академској заједници – задатак без алтернативе.

Четврто, заснивање теорије и праксе безбедносног менаџмента догађа се мање-више у владином сектору и делимично у сектору привреде, тј. у сектору пословања, а најмање у тзв. трећем невладином сектору – цивилном друштву.

Пето, на основу изложеног нема разлога чуђењу што су криминалитет и друге појаве које угрожавају безбедност грађана и државе попримили обележја друштвене драме, попут нарастања корупције и организованог криминалитета, те уочавања да у нашем друштву постоји повезаност, као и „сива зона“ између нарко-мафије, привреде и правосуђа. Због тога се и не очекује да снаге за борбу против криминалитета (из сва три друштвена сектора) добију битку, у смислу да овладају овим друштвеним злом. Дакле, сва три друштвена сектора (државни, привредни и тзв. трећи, невладин сектор), посебно државно руководство, могу се сматрати прозваним и позваним за стварање друштвеног амбијента и за давање, саобразно њиховој улози, неопходно потребног доприноса у стварању адекватне основе за развој и остваривање безбедносног менаџмента.

Шесто, очигледно да се без ангажовања укупних научних и стручних ресурса даље не само не може, већ и не сме чекати у стварању основа за остваривање безбедносног и менаџмента у одбрани, па самим тим и полицијског и војног менаџмента. Примарни носиоци успостављања и развоја теорије безбедносног и менаџмента у одбрани морају више него до сада бити научни и стручни потенцијали из области одбране, безбедности и заштите, а у првом реду они који припадају војном и полицијском и пословно-безбедносном школству;

Седмо, чини се неопходно потребним да се научно-истраживачке и истраживачко-развојне институције Министарства одбране и унутрашњих послова, односно војске и полиције, уз ангажовање по резултатима истраживања истакнутих научних стваралаца из академске заједнице и стручњака из области безбедности и заштите, функционално-програмски обједине у истраживању, а примарно у долажењу до употребних знања за супротстављање и борбу против савремених безбедносних изазова ризика и претњи.

Осмо, чини се неопходно потребним да се коначно успостави партнерство научно-истраживачких и развојно-истраживачких установа војске и полиције ради осмишљавања и спровођења истраживања безбедности, а посебно оних пројеката који воде стицању употребних знања о успешном супротстављању и борби против организованог криминала, корупције и тероризма, ближе – безбедносном менаџменту.

Девето, несумњиво да основно извориште представљају опште теоријске основе о менаџменту, те сазнања и пројекције управљања у Новом (већ успостављајућем) друштву. Стваралачким промишљањем истих сагледава се да постоји мноштво постулата који се могу имплементирати у остваривање безбедносног менаџмента и менаџмента у одбрани. Надаље, са достигнутог нивоа развоја научне мисли може се приступити емпиријским истраживањима, те уопштавању праксе доћи до нових теоријских сазнања, а одатле опет у нова недостајућа емпиријска истраживања свих сегмената безбедносног менаџмента. Да су од самог заснивања до савремених сазнања, укључујући и управљање у Новом (ововременском) друштву,² општа теоријска сазнања о менаџменту не само имала утицаја и одраза на војни менаџмент и менаџмент у полицији, већ да су и теорије ових врста менаџмента, а нарочито војног, значајно партиципирале у настанку и конституисању опште теоријских схватања о менаџменту. Скоро у свакој од етапа, школа и других облика разврставања опште теоријских разматрања о менаџменту то се наглашава и препознаје.

Десето, ова општа теоријска сазнања тим пре представљају богато извориште идеја и знања за изградњу недостајућих, а неопходно потребних теоријских основа о безбедносном и менаџменту у одбрани. Међутим сазнањима се посебно истичу она о управљању у Новом друштву Питера Дракера и Исака Адигеса, а разуме се и Џерија Манаса, чији ће се рад и сазнања о Наполеоновом пројектном менаџменту детаљније приказати у овом раду.³

О Џерију Манасу

Џери Манас је лиценцирани стручњак за пројектни менаџмент. Он је у оквиру института у коме ради, Институт за пројектни менаџмент (IPM), обезбедио сервисе за развој пројектног менаџмента, лидерства, тренинга и производа за сектор информационих технологија за велики број организација, од малих породичних фирми до интернационалних (за 500 компанија Fortune).⁴

² Наведено према: Мирослав М. Талијан, *Специфичности руковођења антитерористичким снагама* (докторска дисертација), ВА, Београд, 2008. Проф. др Момчило Талијан, мр Светлана Ристовић, „Потребе и могућности имплементације у полицијски менаџмент сазнања Питера Дракера о менаџменту у новом друштву“, *Безбедност, Полиција, Грађани*, Часопис МУП-а Републике Српске, Бања Лука, број 1/06, стр. 461–463.

³ Манас Џери, *Наполеон о пројектном менаџменту*, Лео Комерц, Београд, 2007, стр. 110.

⁴ Исто, стр. 269.

Руководио је свим врстама пројекта, од пројекта развитка малих софтвера до глобалних пројеката широког обима, који обухватају Европу, Азију, Пацифик, Латинску Америку и Северну Америку. Оснивач је PM Think који проучава лидерство, пројектни менаџмент, портфељ менаџмент и управљање. Тренутно ради у управном одбору специјализоване комисије (SIG) која се бави свемирско-ваздухопловном индустријом при IPM.

Он и његов тим добили су бројне награде за пројекте, укључујући и глобални пројекат за конверзију Y2K, као и пројекте за аквизицију и ослобађање. Доприneo је, такође, својом вештином лидерства мултинационалном пројекту за конверзију валуте евра.

Доприneo је доношењу неколико интернационалних стандарда, међу којима и „организациони модел зрелости пројектног менаџмента (OPM3)“, где је учествовао у интеграцији модела и помогао да се дефинише речник појмова и „стандардни програм и портфељ менаџмент“.

Важи за стручњака са новим погледом и приступом на пројектни менаџмент и лидерство, а то је „да би сте били успешни у било којој од ове две области, потребно је знати обе“.

Аутор Џери Манас, његова љубав према историји и потрага за свежим погледима на лидерство, те његово схватање ефектности једноставности, стварају моћан и мудар приступ за разумевање сложених проблема лидерства, нарочито у индустрији пројектног менаџмента.

Неке од најрелевантнијих лекција за данашње пројектне менаџере, а посебно за менаџере и лидере у оквиру субјеката (актера) безбедности, дакле за безбедносни и менаџмент у одбрани, могу се научити кроз истраживање историјских личности, као што је то нпр. Наполеон.

Наполеонових шест принципа победе

Наполеонових шест принципа победе су: **1/ тачност** – свесност, истраживање и непрекидно планирање; **2/ брзина** – смањење отпора, повећање брзине и обезбеђивање фокуса; **3/ флексибилност** – формирање тимова који су прилагодљиви, оспособљени и јединствени; **4/ једноставност** – јасни, једноставни циљеви, поруке и процеси; **5/ карактер** – интегритет, смиреност и одговорност и **6/ морална снага** – обезбеђивање реда, сврхе, признања и награда.

Ови принципи укупно делују и извиру једни из других. Уколико један од њих недостаје, имаће одраза на успех. Може се догодити да иако постоји веома мотивисан тим, али без адекватног планирања, не мора да буде успешан. Такође, може се догодити да иако је урађено обимно планирање, ако није флексибилно и брзо, пројекат може бити неуспешан.

Поред тога, треба да нам увек буде присутна мисао да иако добро познајемо свих шест принципа, то не мора бити гаранција да ће се постићи успех. Познавање принципа је теорија, а нама је потребно да примењујемо принципе у пракси и да се стекне искуство у примени тих принципа. Само тада можемо бити уверени да ћемо развити способност просуђивања. Способност просуђивања је уметност (дар) да се тренутно анализира ситуација и донесе тачна процена.

Управо из тог разлога прва од функција (пре функције планирања) безбедносног менаџмента је праћење и процењивање. Праћење и процењивање радних проблема, безбедносних појава, догађаја и ситуација у савременим условима (нпр. тероризма и организованог криминала) јесте важна делатност која утиче на остваривање свих других делатности безбедносног менаџмента. Као што у медицини нема лечења без дијагнозе, тако и обављање безбедносних или послова одбране нема смисла ако се не зна које се, како се и зашто се одређене безбедносне ситуације, појаве и догађаји и радни проблеми дешавају, ко су њихови носиоци, какав ће бити њихов развој и ток и са којим расположивим снагама, средствима и методама се могу решавати.⁵

Жомини је потврдио ова ограничења: „Генерал који је темељно проучио теорију рата, али не познаје војну способност просуђивања, смиреност и вештине, може направити одличан стратегијски план и бити у потпуности неспособан да примени та правила тактике, његови пројекти неће бити успешно изведени а његов пораз ће бити сигуран“. Жомини је истицао да ће принципи сами, чак и без искуства, омогућити да идентификујете грешке које треба избећи и самим тим повећати шансе за успех. „Тачно је да теорије не могу учити људе са математичком прецизношћу шта могу и треба да раде у свакој могућој прилици, такође је сигурно да ће увек указати на грешке које треба избећи. Ово је веома важно разматрање. За правила која долазе на овакав начин, под руководством вештих генерала који командују храбрим трупама, значе скоро сигуран успех“.⁶

Употреба принципа може нам послужити као општи компас за правилно управљање нашим путањама, но треба да знамо да ће се некад морати и одступити од њих. Свакако да искуство у њиховом коришћењу може помоћи приликом доношења исправне одлуке. Ових шест принципа треба добро познавати и искористити као водиче у изградњи личног искуства и потенцијала као лидера и пројект-менаџера.

Тачност

Наполеон је врло често говорио о значају тачности и под овим термином је подразумевао извесну одређеност кроз константну свесност ситуације, обимна истраживања и непрекидног планирања – не само једном, него то-

⁵ Видети: Момчило Талијан, *Руковођење унутрашњим пословима*, Београд, 2004, стр. 97.

⁶ Барон Антоан Енри де Жомини, *Уметност ратовања*, Гринхил, Лондон, 1996.

ком комплетне иницијативе. Познато му је било да постизање такве прецизности превасходно зависи од комбинације претходних истраживања и тренутног познавања стања и догађаја. На тај начин могао је повећати шансе и да се усмери на праву мету у право време. Наполеонови планови су увек били у складу са најновијим догађајима. Он је тврдио да до тачности доводи свесност, истраживање и непрекидно планирање.

Наполеонова свесност доводила је до тога да препозна потребу и да брзо делује када се то захтевало, да осети дух његових трупа или потребу људи или да тренутно сагледава ситуацију (способност просуђивања). Та његова свесност помаже нам да се концентришемо на неопходну прецизност. Она личи на степенице које треба савладати и које чине видљивост, опажање, анализа и искуство и на крају свесност ситуације.

Истраживање, по Наполеону, зависи од следећих елемената: а) проучавања земљишта, б) проучавања прошлих пројеката и в) прелиминарне идентификације ризика. Овде би само потенцирали Наполеонову максиму да треба бити спор у размишљању, а брз у извршењу. Не треба трошити много времена на анализирање ситуације, чиме се одлаже извршење и пропуштају се могуће прилике или улазимо у друге опасности које то одлагање може донети. Опште начело којег се треба придржавати каже да улажете време за истраживање и планирање, али да кренете даље када расположете са 60–80% информација које су вам потребне а не чекати све док немате 100%. Неки стручњаци сматрају да је 40–70% знања довољно да би се кренуло даље.

Наполеон је о непрекидном планирању причао као о обимном планирању иако не превише детаљно већ онолико далеко колико је могао да види. Размишљао је о коначном циљу из широке перспективе. Када је планирао поход на Улм, његов почетни план, након брзих али обимних истраживања, био је да нападне Аустријанце пре него што дођу Руси. Двајт Д. Ајзенхауер је рекао: „Планови су ништа – планирање је све“.⁷

Позната су размишљања Наполеона о изградњи планирања у таласима. Читав пројекат је био подељен на фазе, које обично трају деведесет дана, а понекад чак и шест месеци. Наполеон је доста говорио о изводљивости фаза и инсистирао је на опипљивим резултатима подељеним у делове, уместо чекања да се цео пројекат заврши како би донео користи, било да се ради о низу циљева за војни поход или стварању музеја или изградњи пута, моста или канала. Наполеон је, између осталог, рекао: „Када почињемо нешто ризикујемо да ништа не завршимо... Боље је да направимо канал од осамнаест километара на сваких десет година, него да морамо да чекамо вековима да се заврши канал од сто осамдесет километара“.⁸

⁷ Манас Џери, *Наполеон о пројектном менаџменту*, Лео Комерц, Београд, 2007, стр. 127.

⁸ Исто, стр. 130.

Наполеон је указивао и на непрекидни менаџмент ризика и ево шта он истиче о важности анализе ризика: „Војна наука се, на првом месту, састоји од прецизних рачунања свих шанси а затим од тачних давања (набрајања) непредвиђеног догађаја, скоро математички и његово позиционирање у нечијим калкулацијама. Поента је да нико не сме преварити никога и да децимални бројеви могу више или мање променити све. Сада ову расподелу непредвиђеног догађаја и науке не може схватити нико сем генија... Догађаји, опасност, шанса, назовите их како хоћете, су мистерија обичном уму и постају реалност супериорном човеку“.⁹

Поред осталог, у овом делу наводи се пет могућих решења за сваки ризик: „ а) избегавање – урадити нешто како бисте у потпуности избегли ризик, промените ваш план тако да се ризик не појави; б) ублажавање – урадите нешто како бисте смањили могућност или утицај ризика; в) преношење – пренесите ризик на некога другог; г) активно прихватање – прихватите ризик, али развијте план за непредвиђене ситуације ако се догоде или ставите са стране буџет за непредвиђене ситуације и д) пасивно прихватање – прихватите ризик, али одлучите шта да радите само ако и када се десе“.¹⁰

Неке делатности предвиђају корак унапред и врше детаљне квантитативне анализе тако што моделују велики број „шта ако“ сценарија и врше одабир (стабла) којим правцем да иду.

Брзина

Наполеон истиче о времену (брзини): „Губитак времена је непоправљив у рату. Разлози које неко даје су увек сиромашни, зато што се операције заказују само кроз одлагања. Уметност се једноставно састоји од одлагања када неко има инфериорне снаге“.¹¹

Многе ствари могу поћи наопако баш зато што се пројекат одлаже и у ратовању и у послу: „ а) Може се променити политичка, економска средина или средина организације; б) Може се изгубити прилика за успех; в) Тим може изгубити фокус; г) Може се изградити противљење; д) Интерес деоничара се може смањити; њ) Могу се појавити нови ризици, и ж) може се пропустити важан крајњи рок и проузроковати домино ефекат“.¹²

Некада не треба да буду задовољени сви услови, довољан је један набројан услов да дође до неуспеха пројекта. Наполеон је истакао и ово: „Снага војске, као моћ у математици, се процењује тако што се помноже

⁹ Исто, стр. 132.

¹⁰ Исто, стр. 134.

¹¹ Исто, стр. 140.

¹² Исто, стр. 141.

маса и брзина, брзо кретање повећава морал једне војске и шансе за победу“.¹³ Такође, врло битно је да се обезбеди концентрација (фокус) на примарне циљеве. Постизана је потребна маса у значајној тачки контакта. Овај концепт је постао познат као „економија снаге“, која је омогућила концентрацију снага и још увек је најбољи принцип у данашњој војној стратегији. Најбитније у свему томе је централизовати снаге на најзначајнији посао и не разблаживати их разбацујући ресурсе на милион иницијатива.

Савремена теорија и пракса оружаних снага Сједињених Америчких Држава указује да је нова војна реакција на информатичко доба (и Ново друштво знања) мрежноцентрично ратовање (network-centric warfare). Амерички адмирал Артур Седровски указује на предности информација и знања које мрежноцентрично ратовање пружа руковођењу и командовању борбеним снагама 21. века. Најважнији чиниоци мрежноцентричног ратовања су: 1) *информациона супериорност*, 2) *познавање ситуације на свим нивоима руковођења* – што олакшава стварање и одржавање општег знања о ситуацији; 3) *могућност прилагођавања*; 4) *брзина командовања* – прелаз из супериорне информационе позиције у акцију и 5) *самосинхронизовање*.¹⁴

Флексибилност

О променама планова Наполеон је рекао: „*планови похода се могу пуно променити у зависности од ситуације, генија генерала, карактера трупе и карактеристике земље*“.

Наполеон је био увек припремљен за деловање у променљивим ситуацијама. Планови које је правио били су увек одраз конкретне ситуације, које је он био увек свестан. Поред тога, био је уверен да његова војска може испољити и применити максималну флексибилност. Био је уверен да су способни за брзо реаговање у различитим ситуацијама и да увек делују према стратегијском плану. То је постигао на три начина: прво, уверио се да су му трупе биле прилагодљиве, друго, био је уверен да су били оспособљени и наоружани потребним знањем, и на крају, треће, уверио се да су били уједињени, служили су једном једином лидеру – Наполеону.

Из тога се може закључити да треба да радимо са прилагодљивим тимовима, који имају заједничке ресурсе и који су увек спремни за промене. О управљању променама Исак Адигес каже: „*треба да будемо будни док промене трају, те да узајамно користимо информације, знања и идеје других како бисмо брже доносили боље одлуке и ефикасније их спроводили*“. Проблеми се не могу зау-

¹³ Исто, стр. 141.

¹⁴ Видети: Sebrowski, Arthur K., *Network-Centric Warfare, An Emerging Military Response to the Information Age*, Military Technology, 2003 (5), pp. 16–22.

век решити. Када се реши један низ проблема, појавиће се нова група проблема. Нећемо се више сусретати с проблемима када више не буде промена, а то ће се догодити само када будемо мртви. *Сврха менаџмента је: решити данашње проблеме и бити спреман да се суочиш са проблемима сутрашњице.*

Управљање променама укључује два процеса: прво, *мораш да одлучиш шта ћеш да урадиш*, а затим да *оствариш своје одлуке*. Неодлучност или одлагање доношења одлуке је такође врста одлуке, која најчешће води за мрзавању проблема, те неретко и до пута у кризу. Проблеми се јављају због промена. Промене су константне. Начин да се брже адаптирамо на промене је да научимо како да пре решавамо проблеме. Начин да се побољша рад организације није промена стратегије већ промена унутрашње средине. Начин да се ствари промене је да се прво прихвати реалност. Промена мора почети са јесте, затим шта желимо да урадимо, а после тога шта треба да урадимо. Редослед промене ситуације био би: *јесте – желим – треба*, док би за планирање било: *желим – треба – јесте*.¹⁵

Свакако да тимови треба да буду оспособљени и опремљени за доношење одлука. Такође да имамо и потребан број сарадника на плану. Тимови у сваком случају треба да буду уједињени и да се њима руководи у складу са заједничким доктринама и под јединственом командом.

Једноставност

Наполеон је истакао да је једноставност кључни елемент успеха: *„Уметност ратовања не захтева компликоване маневре, оно што је најједноставније је најбоље, општи осећај је фундаменталан. Неко би се могао упитати зашто онда генерали праве велике грешке – зато што покушавају да буду паметни“*.¹⁶

Наполеон се током своје каријере концентрисао на једноставност и на њено постизање у три главне области: *1/ уверио се да су његови циљеве били једноставни, 2/ поруке су му биле једноставне* и није волео оне који су говорили много, а ништа не кажу, тј. *3/ његови процеси су били једноставни*.

Поред тога Наполеон је тежио поједностављењу административног система, користећи приступ *„мање је више“*. Уносио је само оно што је важно за успех. Вежбао се у управљању добрим временом. Ово су само најбитнији погледи на једноставност као кључни елемент успеха.

У теорији оператике као гране ратне вештине, маневар је један од конституенаса војних операција и егзистира у оперативном оквиру.¹⁷

¹⁵ Видети: др Мирослав М. Талијан, „Полазне основе за дефинисање потребних знања официра Војске Србије“, Научно-стручни скуп са међународним учешћем, МО, ВА, 2009.

¹⁶ Манас Џери, *Наполеон о пројектном менаџменту*, Лео Комерц, Београд, 2007, стр. 170.

¹⁷ Крсмановић Зоран, *Допринос облика маневра успеху нападне операције корпуса копнене војске* (докторска дисертација), ВА, Београд, 2004.

Карактер

Наполеон о карактеру истиче следеће: „Војни лидер мора имати исто онолико карактера колико и интелекта. Човек који има много интелекта а мало карактера мало задовољава... Боље је имати много карактера, а мало интелекта.¹⁸

Са највећим вођама кроз историју, као нпр. Наполеон, често се повезују карактерне црте: интегритет, смиреност и одговорност.

Када је реч о интегритету, подразумева се потреба да будемо интегрисани или цели. Речи и наша дела морају да буду у потпуном складу. Наполеон је то потврдио на три начина. Прво, био је уверен да су његова дела и дела његових трупа у складу са његовим централним вредностима. Друго, уверио се да су његове речи и његова дела били у хармонији. Било му је јасно да уколико би рекао једно а урадио друго, то би штетило његовом интегритету и поверењу људи. Треће, уверио се да се његов интегритет заснивао на његовим испуњеним обећањима. Наполеонова дела била су у складу са његовим веровањем у једнакост.

Наполеон је говорио о потреби да будемо прибрани у моментима када примамо добру или лошу вест. Предвидљивост, као и интегритет, ствара поверење. Треба бити предвидив и смирен. У супротном може доћи до панике при срету са опасношћу. Треба имати поглед на велику слику, изграђивати нашу свесност и водити адекватна истраживања. То нам помаже да прво испитамо чињенице, пре него што развијемо теорије које нас могу довести у заблуде.

Одговорност је по Наполеону централни део доброг карактера. Као менаџери и лидери, ми смо одговорни не само за нас него и за људе који имају поверење у нас, да ћемо их безбедно водити до победе. Одговорност носи са собом потребу за самодисциплином и промишљеношћу, посебно да добро размислимо пре него што нешто кажемо. Ова пажња према људима важи и када дајете критике (појединачно, не јавно) и када хвалите. Наполеон је похвале давао јавно. Поред тога, треба бити одговоран према храни, вежбању и генерално према одржавању осећаја баланса у нашим животима.

Исак Адигес каже да је савремено управљање, у великој мери, пословање с људима различитих стилова. Они имају различита мишљења која треба ујединити. Особа стварно зна шта да чини само онда када истовремено зна шта да не чини, а то знање долази са искуством. Менаџери треба да анализирају резултате својих одлука, да их проверавају и уче из искуства. У вишим слојевима организације има више овлашћења, а не моћи. Можда ту постоји нека овлашћена моћ, али права, непосредна моћ без овлашћења налази се у рукама подређених (запослени, радници, сарадници).

¹⁸ Исто, стр. 181.

Многи менаџери треба да науче да што се више пењу, то више морају да поштују оно што је тамо доле. Менаџери морају да престану да сањају о тоталној власти и диктаторском менаџменту. Уместо тога треба да науче како да раде реално, под нормалним околностима у којима немају сву моћ, овлашћење и утицај који су им потребни.

Сваки запослени треба да мисли као и менаџер и сваки менаџер треба да осећа исто што осећају и остали запослени. За стручно особље је важније шта знају него ко су. Али када људи постану менаџери важније је ко су него шта знају. Ако они нешто не знају, моћи ће да ангажују људе који знају оно што им треба, и/или неког стручњака да их посаветују. Знати – како (енг. know-how) се лако набавља, то се просто може купити. Бити је много теже.¹⁹

Морална снага

Наполеон је истицао да: „У рату, све зависи од морала, а морал и јавно мњење чине бољи део реалности“.²⁰ Такође је указивао да: „Морална снага доноси победе више од бројки. Морал је телу као број три броју један“.²¹ Истицао је да су основне снаге у свету мач и дух. Истицао је да ће у дугој трци, дух увек победити мач.

Клаузевиц је у свом делу *О рату* дао велики значај овим важним елементима: „Они неће донети академску мудрост. Не могу се класификовати нити израчунати. Морају се видети или осетити“.²²

Моралну снагу можемо подстаћи обезбеђујући *ред, циљ, признање и награде*.

Маслов Абрахам, психолог, ставио је као део своје хијерархије потребе и безбедност као једну од основних потреба људског бића. Једино је надмашује – физиолошка потреба ваздуха, воде, хране, сна итд.

Наполеон је обезбеђењем дисциплине задовољио ову потребу. Контролу или ограничење постизао је прописима, обуком и вежбама. Ред је услов успеха.

Сврха је врло битна да би људи осетили да је мисија вредна и важна. Треба да људи осете да је част укључена у пројекат. Поред тога Наполеон је истицао: „*Постоје две ствари које покрећу људе – интерес и страх*“.²³

Жомини је истицао да: „Ниједан систем тактика не може довести до победе када је морал војске лош“. Овде се истиче, поред осталог, и „подизање масе на ноге“. Такође, битна је промена имиџа.

¹⁹ Видети: др Мирослав М. Талијан, „*Полазне основе за дефинисање потребних знања официра Војске Србије*“, Научно-стручни скуп са међународним учешћем, МО, ВА, 2009.

²⁰ Манас Џери, *Наполеон о пројектном менаџменту*, Лео Комерц, Београд, 2007, стр. 194.

²¹ Исто, стр. 195.

²² Исто.

²³ Исто, стр. 197.

Наполеон је имао лого за своју Велику војску – орла. Свакако да овде треба напоменути и значај признања и награда. Ту Наполеон наводи да награда не мора бити новчана. „Војник ће се дуго и храбро борити због мало траке у боји и друга одликовања“.²⁴

Претходно описани Наполеонови принципи победе шематски су приказани на слици 1.



Слика 1 – Шематски приказ Наполеонових шест принципа победе

Од изузетног је значаја примена ових принципа за оперативну способност Војске, којима треба додати и седми принцип – обезбеђење квалитета средстава наоружања и војне опреме, чија је стратегија континуална и перманентна.²⁵

²⁴ Исто, стр. 203.

²⁵ Бркљач Ненко, „Квалитет у функцији максимизације борбене готовости“, Војнотехнички гласник, Београд, 2006, стр. 344.

Претходно описани принципи су теорија и ако се свега будемо придржавали и уважавали конкретне услове стећићемо искуство као незаобилазан чинилац у максимизацији оперативних способности Војске.

Наполеонова четири критична знака упозорења

О овим проблемима Наполеон је истакао: „Велика амбиција је страст великог карактера. Обдарени могу чинити веома добра или веома лоша дела. Све зависи од принципа који њима управљају“.²⁶

И за менаџмент у новом (овременском) друштву, као важни, апострофирају се принципи. С тим у вези Стивен Кави истиче да „живимо у модерном друштву које ужива у техникама пречица. Ипак, квалитет живота не може да се оствари тако што ћемо се одлучити за праву пречицу. Не постоји пречица. Постоји пут. Тај пут се заснива на принципима... Снага је у принципима“.

Наполеон истиче да, поред шест принципа победе, треба да научимо како да избегнемо неуспех уважавајући извесне знаке упозорења. Они нас опомињу да треба нешто предузети да бисмо стигли до остварења циља.

Постоје четири критична знака упозорења на које треба обратити пажњу: **/1/ моћ** – води у сепарацију, самољубље и нестрпљење; **/2/ претеран ентузијазам** – води у грандиозне идеје, опсесију и импулсивност; **/3/ недостатак успешних лидера** – води у неред, неповерење и микроменаџмент и **/4/ неуравнотежен стил живота** – води у исцрпљеност, недостатак сталожености и губитак здравља.

Моћ

Наполеон истиче да моћ може да изазове велики број нежељених последица. Стога треба да је контролишемо и увек да предузимамо извесне мере опреза. Ако је неко на моћној позицији, треба да буде свестан да се увек могу десити суптилне промене, које могу довести до негативних утицаја.

Руководиоци се, због повећане одговорности и заузетости, несвесно изолују од својих тимова и немају времена за детаље са којима се баве „мали људи“ и често постају нестрпљиви. Ако се то већ десило, онда постају подложни самољубљу, „мисле да су они увек у праву“, чак и при доношењу исхитрених одлука. Комбинација сепарације, нестрпљивости и самољубља доводила је много лидера на врхунцу моћи да посрну. Код сепарације, ако се сматра да треба избећи назадовање, потребно је издвојити време за

²⁶ Исто, стр. 247.

људе који се на нас ослањају. Код нестрпљења, руководилац нема више времена да се бави проблемима и расправама људи. Он углавном само наређује да се нешто уради. Захтеви чланова тима се не разматрају и они све више постају незадовољни и разочарани. Треба бити рационалан и размислити пре него што се пређе на дела или се проговори. Треба, такође, избећи сепарацију и наћи времена да се саслушају и други. Самољубље је стање у ком мислимо да је наш начин најбољи и одбацујемо упозорења и ставове других. Треба веровати у себе, али и бити свестан опасности од самољубља.

Претерани ентузијазам

Може се истаћи да граница између страсти и претераног ентузијазма често није оштра. Проблем је за лидере када по сваку цену постану опседнути остваривањем својих циљева и почну да доносе импулсивне одлуке. Тада страст постаје претеран ентузијазам.

Грандиозне идеје Наполеона о прављењу демократске Европе свакако су биле позитивне, али на тако изабран начин тешко оствариве. Треба полако тежити остварењу великих циљева, корак по корак. Такође, један од знакова претераног ентузијазма је опсесија (опседнутост) нашим циљевима, па се не примећује неопходност смањивања губитака. Занимљиве су лекције из Наполеонових похода на Русију. Био је намамљен дубоко унутар Русије. Његове снаге биле су присиљене на борбу за голи живот. Свакако, импулсивност је битно упозорење. Окупираност својим циљевима тако да се превиде важни „ризичи“ и људски аспекти, битне су карактеристике импулсивности.

Недостатак успешних лидера

Битно је да на лидерске позиције не буду постављени људи без одређених вештина или способности стратешког размишљања. Најмање што би требало урадити јесте инвестирати време и новац у развијање лидерских вештина.

У Наполеоново време постојало је неколико разлога због којих су му недостајали успешни лидери. Прво, добри лидери су били ретки, као што су и данас. Друго, он сам био је презаузет па није издвајао оне са лидерским потенцијалом и унапређивао њихове вештине. Коначно, треће, био је убеђен (веровао је) да величанствен војник може инспирисати друге. Нешто касније увидео је да то није случај. Држао је те људе на лидерским позицијама јер није имао другог избора. Због тога је у Шпанији претрпео пораз.

Неуравнотежен стил живота

Може се уочити да је Наполеонов премор довео до грешке код Ватерлоа. Међутим, могуће је предузети нешто против исцрпљености пре него што се она деси. Треба схватити када смо почели са неуравнотеженим стилем живота. Вођење уравнотеженог живота није компликовано. Своди се на четири ствари: /1/ здрава исхрана; /2/ умерено вежбање; /3/ довољно сна и /4/ равнотежа посла и забаве.

Наполеон је јако мало спавао, често само два до три сата. Саветовао је породицу да одвоји време за слободне активности, али он сам то није чинио. Због дугогодишње исцрпљености, Наполеон је почео све чешће да губи сталоженост. Такође, потребно је да нађемо довољно времена за рекреацију и слободне активности. И на крају, ако почињете да губите стрпљење са људима или се лако изнервирате, онда је крајње време преиспитате свој стил живота.

Претходно описана четири Наполеонова критична знака упозорења шематски су приказана на слици 2.



Слика 2 – Шематски приказ Наполеонова четири знака упозорења

Дакле, треба да научимо да правовремено нешто предузмемо, уважавајући извесне знаке упозорења, те тиме избегнемо неуспех, односно створимо предуслове за остварење циљева.

Закључак

Поред чињенице да је *Ратна начела Наполеонова* за читаоце у Србији превео Димитрије Ђурић давне 1860, године, са делом *Наполеон о пројектном менаџменту* аутора Џерија Манаса, Наполеон је 2007. године поново представљен ширем читалачком кругу у Републици Србији.

У овом осврту тежишно је представљено Наполеонових шест принципа победе: /1/ **тачност** – свесност, истраживање и непрекидно планирање; /2/ **брзина** – смањење отпора, повећање брзине и обезбеђење фокуса; /3/ **флексибилност** – формирање тимова који су прилагодљиви, оспособљени и јединствени; /4/ **једноставност** – јасни, једноставни циљеви, поруке и процеси; /5/ **карактер** – интегритет, смиреност и одговорност, и /6/ **морална снага** – обезбеђење реда, сврхе, признања и награда.

Поред тога, наведена су четири критична знака упозорења: /1/ **моћ** (сепарација, нестрпљивост, самољубље); /2/ **претеран ентузијазам** (грандиозне идеје, опсесија и импулсивност); /3/ **недостатак успешних лидера** (једноставни циљеви, поруке и развој) и /4/ **неуравнотежен стил живота** (исцрпљеност, губитак сталожности, губитак здравља).

Ако се свега тога будемо придржавали и уважавали конкретне услове, требало би да постижемо успех или да будемо успешнији од других.

Литература

1. Манас Џери, *Наполеон о пројектном менаџменту: непролазне лекције о планирању, извршењу и лидерству*, Лео Commerce, Београд, 2007.
2. Чендлер Дејвид, *Војне максиме Наполеона*, Гринхил, Лондон, 1987.
3. Мур Џефри, *Прелажење понора*, Харпер бизнис, Њујорк, 2002.
4. Карл фон Клаузевиц, *О рату*, Пенгвин, Лондон, 1982.
5. Барон Антоан Енри де Жомини, *Уметност ратовања*, Гринхил, Лондон, 1996.
6. Бркљач Ненко, „Квалитет у функцији максимизације борбене готовости“, *Војнотехнички гласник*, Београд, 2006.
7. Ђурић Димитрије, *Ратна начела Наполеонова*, Државна штампарија, Београд, 1860.
8. Крсмановић Зоран, *Допринос облика маневра успеху нападне операције корпуса копнене војске* (докторска дисертација), ВА, Београд, 2004.
9. Талијан, Мирослав М., *Специфичности руковођења антитерористичким снагама* (докторска дисертација), ВА, Београд, 2008.
10. Талијан, проф. др Момчило; Ристовић, мр Светлана, „Потребе и могућности имплементације у полицијски менаџмент сазнања Питера Дракера о менаџменту у новом друштву“, *Безбедност, Полиција, Грађани*, Часопис МУП-а Републике Српске, Бања Лука, број 1/06, стр. 461–463.