

Arčibald Pat

Patov zakon

i

USPEŠNI  
TEHNO  
KRATA

*Prevela*

Dušica Stojanović

**kp**

2022.

Naslov originala

Archibald Putt  
PUTT'S LAW  
&  
The Successful Technocrat

Illustrated by Dennis H. Driscoll

Copyright © 2006 by the Institute of Electrical and Electronics  
Engineers, Inc. All rights reserved.

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.  
All rights reserved. This translation published under license with the  
original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2021 za srpsko izdanje, KP Advertajzing  
Ilustracije: Denis H. Driskol

# SADRŽAJ

---

<b>Predgovor srpskog izdanja</b>	<b>7</b>
<b>Predgovor</b>	<b>11</b>
<b>Prvi deo: Patov priručnik</b>	
Patov zakon i posledice	17
Dva zakona krize	29
Zakon o neuspehu i Patova pouka	39
Tri zakona inovacije	47
Zanos	59
<b>Drugi deo: Uspešni tehnokrata</b>	
Inovacija	69
Uspeh	77
Srećni inženjer	81
Rađanje menadžera	87
Doktoratitis	91
Žargon	97
Zahvalnost	103

Objaviti ili propasti	109
Tamo gde je novac	115
Sve tajne zanata	119
Hvala Vam, doktore Šarpe	125

### **Treći deo: Patove osnove**

Zakoni menadžmenta inovacije	137
Četiri zakona o savetima	145
Konsultantski zakon	153
Pet zakona donošenja odluke	161
Zakoni komunikacije	173
Zakoni informacionog doba	179
Zakoni informacione tehnologije	185

### **Četvrti deo: Napredne teme**

Izbor projekta	199
Preživljavanje	205
Procenjivanje ideja	211
Kazna i nagrada	219
Da li Patov zakon može da se prekrši?	225
Patova posledica Marfijevog zakona	229

### **Peti deo: Patov kanon**

Patov priručnik	237
Patove osnove	255
Napredne teme	291

# PREDGOVOR SRPSKOG IZDANJA

## OD KOMPETENTNOSTI DO USPEHA

Patove priče o korporativnim nepodopštinama naglavačke okreću predstave koje imamo o tome kako funkcioniše tehnološki svet. Verodostojne su, ironične, duhovite i, što je najvažnije, primenjive i na sve druge oblasti ljudskog organizovanja. Dok se smejemo dogodovštinama njegovih kompanijskih tehnokrata, smejaćemo se zaposlenom čoveku uopšte. A to znači, nama samima.

Kao inženjer i menadžer, Pat je izvrsno upućen u tajne branše. Zato će ova knjiga biti posebno zanimljiva inženjerima, programerima, produkt dizajnerima... Prepoznaćete oni kodove svoje struke. Ključna vrednost njegovih romansiranih zakona je u tome što će biti zanimljivi, korisni i zabavni i svima drugima koji su zakoračili u poslovni život digitalnog doba. Iz dva razloga: prvi je lako vidljiv, i možda malo manje važan – otkriće šta se zaista događa u IT svetu koji nam konstantno emituje poruku napretka (i neophodnosti upotrebe novih i novih proizvoda); a drugi je suštinski – knjiga se

bavi pre svega karakterima i odnosima među ljudima. Tehnološka kompanija samo je kontekst. Gde god se ko od nas zatekao u kakvoj god firmi, prepoznaće karijeristu, menadžera stručnjaka i menadžera političara, povučenog znalca, krivinaša, baksuza koji mnogo zna i radi a uvek nagrabusiti, kao i onoga što toliko brlja da hoda linijom otkaza, a uvek nekako uspe da se izvuče. Čini se da se u ovom leksikonu poslovnih karaktera Patu posebno dopadaju savetnici koji debelo naplaćuju svoje savete – jer direktorima govore baš ono što ovi žele da čuju.

Pat se ne bavi malom firmom, on se bavi korporacijom. Zato što je korporacija metastaza bolesti koje se javljaju samim začetkom firme. Svaka firma teži tome da raste i razvija se. Koje su joj granice? Prema Patu, inspirisanom Marfijevim zakonima, rast firme nužno dovodi do inverzije kompetentnosti, na način koji manje stručnima omogućava da se domognu menadžerskih vrhova. Oni će upravljati onim što ne razumeju. Rekli bismo da nam je to poznato kad je politika u pitanju, ili socijalistički OUR, ali moderna firma, pa još visokotehnološka – kako je to moguće? Pat pokazuje i dokazuje da je tako jedino moguće. Pravo je uživanje čitati marfijevski ironične sentencije i zakone, još zabavnije videti njihovo dejstvo u praksi. A kad pomislimo da smo ga opovrgli primerima Majkrosofta i drugih megakompanija (zar je moguće da su njihovi lideri nekompetentni, to nema nikakvog smisla?), Pat

će nas iznenaditi neumoljivošću svojih zakona: nema kompanije koja može steći imunitet od inverzije kompetentnosti – samo može duže da odoleva. I u tome je tajna njihovog uspeha.

Razumevanje Patovih zakona pomoći će svima nama, gde god radimo i na kakvoj god poziciji budemo, da odložimo i ublažimo njihovo dejstvo, tako entropijski neuomoljivo. Naučićemo šta znači biti stručan, a šta uspešan u digitalnom dobu. I to na primerima onih koji su uspeli, onih koji su se opekli, ali i onih koji se uspeha klone. Shvatićemo i da koliko god da je neka kompanija vrhunaska, njeni direktori nisu supermeni. Samo ljudi, koji se, kao i svaki pripadnik ljudske vrste, ponašaju oportunistički, vode ličnim interesima, donose iracionalne odluke. Smejaćemo im se onako kako se možemo smejati nekome koga dobro poznajemo. Pritom, ako radimo u velikoj kompaniji, pitaćemo se da li je to Pat odabrao baš našu firmu da sve iznese na videlo. Ako smo u maloj, bićemo na vreme upozoreni na to šta nam se sprema.

**Bojan Leković,**  
*osnivač kompanije KupujemProdajem*  
*autor knjige Medvedi na putu*  
*Hag–Beograd, 2022.*

the 1990s, the number of people with a disability in the United States has increased from 35 million to 50 million (U.S. Census Bureau, 2000). The number of people with a disability in the United Kingdom has increased from 10 million to 15 million (Department of Health, 2000).

As a result of the increase in the number of people with a disability, the United States and the United Kingdom have both introduced legislation to protect the rights of people with a disability. The Americans with Disabilities Act (ADA) was passed in 1990 and the Disability Discrimination Act (DDA) was passed in 1995. The ADA and DDA have both been successful in increasing the awareness of people with a disability and in reducing the discrimination against them.

However, there are still many people with a disability who are discriminated against. In the United States, people with a disability are still often denied the same opportunities as people without a disability. In the United Kingdom, people with a disability are still often denied the same opportunities as people without a disability. This is because the ADA and DDA have not been fully implemented.

One of the reasons why the ADA and DDA have not been fully implemented is that there are still many people who are not aware of the rights of people with a disability. Another reason is that there are still many people who are not willing to pay the extra costs of providing services to people with a disability. This is because the ADA and DDA do not provide for the extra costs of providing services to people with a disability.

Therefore, it is important to continue to work towards the full implementation of the ADA and DDA. This can be done by increasing the awareness of people with a disability and by providing the extra costs of providing services to people with a disability. This can be done by providing financial support to people with a disability and by providing training to people who are not willing to pay the extra costs of providing services to people with a disability.

There are many ways in which the ADA and DDA can be fully implemented. One way is to provide financial support to people with a disability. This can be done by providing financial support to people with a disability who are unable to pay for the extra costs of providing services to them. Another way is to provide training to people who are not willing to pay the extra costs of providing services to people with a disability.

Therefore, it is important to continue to work towards the full implementation of the ADA and DDA. This can be done by increasing the awareness of people with a disability and by providing the extra costs of providing services to people with a disability. This can be done by providing financial support to people with a disability and by providing training to people who are not willing to pay the extra costs of providing services to people with a disability.

There are many ways in which the ADA and DDA can be fully implemented. One way is to provide financial support to people with a disability. This can be done by providing financial support to people with a disability who are unable to pay for the extra costs of providing services to them. Another way is to provide training to people who are not willing to pay the extra costs of providing services to people with a disability.



# PREDGOVOR

Kada je objavljeno prvo izdanje knjige *Patov zakon i uspešni tehnokrata*, uvek sam uživao kada bih se našao u grupi inženjera koji su raspravljali o knjizi. Pošto je objavljena pod pseudonimom Arčibald Pat, nisu znali da sam ja autor. Biti poznat je zabavno. Biti nepoznat, a poznat, može se reći da je, nekako, zabavno na drugi način.

Mnoge kolege koje su znale moj tajni identitet, terale su me da objavim novo izdanje, ukazujući na činjenicu da se na hiljade referenci na *Patov zakon* može naći na internetu – neke u holandskoj, finskoj i nemačkoj literaturi, često uz napomenu da je u pitanju „nepoznati autor“. Ovaj dokaz o neprestanom interesovanju širom sveta, ubedio me je da će nova generacija tehnokrata (i onih koji moraju da rade sa njima) uživati uz ovu knjigu i imati korist od nje.

Takođe, bio sam ohrabren i nedostatkom kvalitetnijih saveta za ambiciozne tehnokrate u skorijoj literaturi. *Dilbertovo načelo* Skota Adamsa, na primer, sjajno i duhovito opisuje one koji nisu menadžeri, ali ima malo uputstava za one ambiciozne koji žele da napreduju u menadžmentu.

Prerađivanje moje knjige nije bilo naporno. Svi originalni zakoni i posledice još uvek važe, tako da nisam

promenio ništa, samo sam dodao mnogo novih. Najznačajniji dodaci se odnose na napredak u informacionim tehnologijama, koje su zauvek promenile način na koji ljudi zajedno rade i komuniciraju. Nove analize, prvi put iznete u ovom izdanju, biće od koristi svima koji teže da pobeđe u informacionom dobu.

Takođe sam predstavio i nedavno razvijenu *Metodu racionalnog zanosa*, koja praktično garantuje nagli uspon u menadžmentu. Odgovorio sam i na često postavljano pitanje da li *Patov zakon* može da se prekrši.

Oni skloniji nauci govorili su da na moje pisanje treba gledati samo kao na zabavnu satiru. Takvo shvaćanje može da koči vaš uspeh. To nije način na koji gledaju uspešne tehnokrate koje su naučile i primenile lekcije iz moje knjige. Dok su pobeđivali u igri, smejali su se koliko i drugi, naročito na putu do banke.

Neki čitaoci mogu povremeno da se suoče sa nepoznatim tehničkim terminima i naučnim analizama koji su ključni za prihvatanje knjige od strane pripadnika tehničke zajednice. Ako vas ovakvi delovi zbunjuju, jednostavno ih ponovo pročitajte, samouvereno, ili onako kao da se dosađujete, dok povremeno mrmljate poznato „ahaa“. Kako budete vežbali, videćete da mnogo bolje razumete, i uskoro ćete ovladati jednom od najvažnijih tehnika uspešnog tehnokrate.

*Arčibald Pat*



**PRVI**

**PATOV**

**PRIRUČNÍK**

**DEO**



# PATOV ZAKON I POSLEDICE

Godine proučavanja sociologije organizacija koje se bave razvijanjem novih, sofisticiranih tehnologija ili uglavnom rade sa njima, uverile su me da su takve organizacije prilično drugačije od onih u drugim oblastima. Tako, sjajna *P literatura* Parkinsona, Pitera i Potera, koja sasvim jasno opisuje većinu društvenih hijerarhija, postaje neadekvatna kada se primeni na polje visoke tehnologije i, čak, može da zavara.

*Piterovo načelo*, na primer, tvrdi da „u hijerarhiji svaki zaposleni teži da dostigne sopstveni nivo nesposobnosti“. Svi smo upoznati sa tim kako ovaj princip funkcioniše u tipičnoj organizaciji. Zaposleni mogu da budu unapređivani, dok ne dostignu nivo na kome više ne mogu da budu efikasni. Tada dostižu svoj *nivo nesposobnosti* i ne mogu više da napreduju.

Kad se malo razmisli, *Piterovo načelo* izgleda samo po sebi razumljivo. Zašto mu je, onda, trebalo toliko vremena da bude prepoznato? Njegova posledica, koja kaže da „s vremenom svako radno mesto zauzme osoba

koja je nesposobna za izvršavanje svojih obaveza“,<sup>1</sup> objašnjava zašto se čak i veoma jednostavne stvari loše obavljaju.

U hijerarhiji je praktično nemoguće izbeći da se dođe do *nivoa nesposobnosti*. Jednom kada se nekom ponudi unapređenje, ego se udruži sa pritiskom društva i tera ga da prihvati napredovanje. Nesrećni inženjer koji odbije menadžerski posao zato što više voli da radi kao inženjer, može da očekuje samo probleme. Kako to da objasni svojoj porodici? I kako njegov supružnik da objasni svojim roditeljima ili prijateljima ovakav nedostatak ambicije? Inženjer može da odbije prvu ponudu za unapređenje, ali nije verovatno da će odbiti sledeću. Na ovaj način počinje neumoljivo penjanje do njegovog *nivoa nesposobnosti*.

## KREATIVNA NESPOSOBNOST

Po Piteru, jedini zadovoljavajući način da se izbegne doseganje sopstvenog *nivoa nesposobnosti*, jeste putem *kreativne nesposobnosti*. Ovo se postiže razvijanjem visokog nivoa nekompetentnosti u nekim oblastima, koji ne utiče na trenutni učinak, ali uverava da neće biti daljih ponuda za napredovanje. Ovo je neuobičajena taktika u tipičnoj hijerarhiji.

---

<sup>1</sup> Iz knjige *Piterovo načelo*, Lorensa Dž. Pitera i Rejmonda Hala, Morou, Njujork, 1969.



Može, međutim, jasno da se primeti da je *kreativna nesposobnost* pre pravilo, nego izuzetak u hijerarhiji koja postoji u nauci i tehnologiji. Uzmimo kao primer slučaj Boba Botomlija, koji je nekoliko godina bio zaposlen u razvojnoj laboratoriji jedne velike elektronske kompanije. Saznao je da će njegov nadređeni dobiti unapređenje i da je on, najverovatnije, kandidat za upražnjenu poziciju. Sledećeg dana je u laboratoriji skinuo košulju i nastavio da radi u potkošulji, glasno se žaleći na vrućinu. Kada je njegov nadređeni unapređen, izabrali su drugog člana grupe da popuni upražnjeno mesto. Bob Botomli je uskoro ponovo počeo da nosi košulju, osim u retkim prilikama, kada oseti da se razmatra njegovo unapređenje.

Tu je, zatim, slučaj doktorke Švarc, koja je zbog fenomenalnog poznavanja literature iz fizičke hemije bila najcenjenija u centralnoj istraživačkoj laboratoriji jedne velike korporacije. Bila je u stanju da u glavi drži na stotine referenci iz literature, a u kompjuteru ih je imala na hiljade. Jedno pitanje o maltene bilo kojoj temi iz ove oblasti upućeno njoj, za par minuta bi donelo više informacija nego što bi neko dobio višesatnim istraživanjem na internetu ili višednevnim radom u nekoj referentnoj laboratoriji.

Doktorku Švarc su smatrali budućom menadžerkom u grupi za hemiju, dok se nije saznalo da neprestano zatura administrativnu evidenciju i da nije pristvovala brifinzima menadžmenta. Ovakve osobine

su bile neprihvatljive za menadžera, i tako je doktorka Švarc još mnogo godina nastavila da radi svoja istraživanja i da za sebe i druge u laboratoriji dobro organizuje literaturu iz hemije.

Verovatno je najpoznatiji slučaj Alberta Ajnštajna, najistaknutijeg naučnika dvadesetog veka. U vreme kada duga kosa nije bila uobičajena, njegova je bila i duga i čupava. Uglavnom je nosio raskopčanu košulju, stari džemper, vrećaste pantalone i nije nosio čarape. Kao takav, retko je morao da razmišlja o velikim administrativnim poslovima i provodio je vreme na pozicijama gde je mogao da se koncentriše na teorijsku fiziku.

Ovakvi primeri kreativne nekompetentnosti, koji pokazuju da su na mnogim niskim pozicijama sposobni ljudi koji nikad ne dostignu svoj *nivo nesposobnosti*, veoma su brojni u nauci i tehnologiji. Takvi ljudi nađu satisfakciju u tehničkom radu, i administrativna odgovornost bi im bila dosadna i frustrirajuća.

*Uspešne tehnokrate* se ne mogu tražiti među zaposlenima koji tave i imaju ograničenu ambiciju. Umesto toga, nalaze se među onima koji teže da napreduju kroz *poziciju* u tehničkoj hijerarhiji. Ovakvim ljudima će to penjanje olakšati upravo oni koji, pokazujući *kreativnu nesposobnost*, biraju da ostanu tu gde jesu.

## NE POSTOJE KRITERIJUMI ZA SPOSOBNOST

Ako uzmemo da je veliki broj ljudi koji pribegavaju *kreativnoj nesposobnosti* jedina anomalija u tehnološkoj hijerarhiji, mogli bismo da zaključimo da će ljudi koji teže višim pozicijama napredovati do svog *nivoa nesposobnosti*, što je tipično za većinu hijerarhija. Međutim, postoji još jedna anomalija sa veoma zanimljivim posledicama: često ne postoji način da se proceni da li je neko sposoban da zadrži položaj koji mu je dodeljen. Drugim rečima, ne postoji adekvatan *kriterijum sposobnosti* za tehničke menadžere.

Uzmimo kao primer prvu američku svemirsku laboratoriju. Kada je puštena u orbitu, u maju 1973. godine, sa satelita je otpala jedna fotočelijska ploča i deo toplotnog štita. Drugo solarno krilo je ostalo zaglavljeno, pa su se samo dva krila ispravno otvorila. Zbog ovoga je misija mogla da se završi neuspešno. Da li je vođa projekta trebalo da bude otpušten jer nije uspeo da spreči ovaj problem ili je trebalo da se navodi kao dobar primer zato što je podigao improvizovani suncobran da zaštiti laboratoriju od sunca i otvorio zaglavljena krila, dok su astronauti bili u svemirskoj šetnji?

Zatim, tu je i slučaj male istraživačke grupe u *Fajzerovoj* centralnoj istraživačkoj laboratoriji u Sendviču, u Engleskoj. Počelo je tako što je 1986. godine njihov vođa postavio cilj razvoja – lek za lečenje hipertenzije. Dve godine kasnije, preinačio je prvobitni cilj u lečenje

angine pektoris. Sporo su napredovali. Klinička ispitivanja, koja su testirala nivo tolerancije pacijenata na supstancu poznatu kao UK-92.480, započeta su 1992. godine. Među neželjenim efektima koji su primećeni prilikom davanja različitih doza leka bili su loše varenje i bolovi u leđima i nogama.

„O, ima i prijavljenih slučajeva erekcije“, primetio je jedan od lekara kliničara, ali ovo zapažanje, činilo se, nije bilo naročito značajno. Tako su tek 1994. godine počela klinička ispitivanja supstance UK-92.480 (sildenafil citrat) u lečenju erektilne disfunkcije. Rezultati su bili sjajni, ali analize tržišta su pokazivale da će prodaja biti slaba.

Američka Agencija za hranu i lekove je 1998. godine odobrila prodaju sildenafil citrata za lečenje erektilne disfunkcije. Dobio je naziv *Vijagra* i za prva tri meseca na tržištu je izdato tri miliona recepata za ovaj lek – mnogo više nego što je *Fajzer* predvideo. Prodaja je brzo rasla, donevši *Fajzeru* 1 milijardu i 700 miliona dolara bruto, za prvih pet godina na tržištu. *Vijagra* je postala najprodavaniji lek i obezbedila *Fajzeru* publicitet i profit bez premca.

Da li je trebalo kazniti istraživače jer nisu uspeli da ostvare prvobitni cilj ili nagraditi ih što su pronašli neočekivanu upotrebu ovog jedinjenja? Da li je trebalo otpustiti nekoga zato što je tako sporo reagovao kada su klinička ispitivanja kao „neželjeni efekat“ otkrila postizanje erekcije? I šta je sa marketinškim istraživanjima koja su neverovatno potcenila potrebu za ovakvim lekom?

U naprednim istraživanjima ili razvojnim projektima, uspeh ili propast su u velikoj meri određeni postavljanjem ciljeva pre nego što se menadžer uopšte izabere. Iako vredan i marljiv menadžer može da poveća šanse za uspeh, na ishod projekta najviše utiču postojeći, ali nepoznati tehnološki i društveni faktori. Ponekad, menadžer može da spase projekat tako što promeni cilj na kome se radi, ali da li će on biti uspešan ili ne, ipak je više pitanje sreće nego planiranja. Uspeh ili neuspeh nekog projekta, shodno tome, ne bi trebalo da se uzima kao prava mera sposobnosti nekog menadžera.

## PATOV ZAKON JE PROGLAŠEN

Bez adekvatnog kriterijuma sposobnosti za tehničke menadžere, ne postoji način da se utvrdi da li je neka osoba dostigla svoj *nivo nesposobnosti*. Na taj način, pametna i ambiciozna osoba može biti unapređena sa jednog *nivoa nesposobnosti* na drugi. Ovaj fenomen, kombinovan sa primenom  *kreativne nesposobnosti* od strane onih koji se najbolje razumeju u tehnologiju, obezbeđuje osnovu za *Patov zakon*, koji se može izreći u intuitivnom i nematematičkom obliku:

**U tehnologiji dominiraju dva tipa ljudi:  
oni koji razumeju ono čime ne upravljaju  
i oni koji upravljaju onim što ne razumeju.**

## Uspešni tehnokrata

Kao i u svakoj drugoj hijerarhiji, većina ljudi niti razume mnogo toga, niti je u stanju da upravlja time. Ovo nije izuzetak od *Patovog zakona*, jer takvi ljudi ne dominiraju u hijerarhiji.

U isto vreme će neki izvanredni tehnički stručnjaci izabrati da budu na dnu hijerarhije, dok će ambiciozni pojedinci, koji se manje razumeju u tehnologiju, biti iznova unapređivani dok jedan od njih ne dostigne sam vrh. Ovaj krajnji rezultat *Patovog zakona* veoma dobro objašnjava *Patova posledica*, koja je formalnije poznata kao *Prva posledica Patovog zakona*:

**S vremenom, svaka tehnička hijerarhija razvija inverziju sposobnosti.**



**Inverzija sposobnosti u tehničkoj hijerarhiji**

*Patov zakon* i *Patova posledica* su aksiomatske za organizacije koje razvijaju sofisticirane tehnologije ili ih u velikom obimu koriste. Uspeh u ovakvim organizacijama zaista zavisi od nečije sposobnosti da iskoristi ove osnovne attribute i da se suočava sa njima. Bez obzira na to da li je sposoban ili ne, tehnokrata *može* da napreduje u menadžmentu ako poznaje i poštuje *Zakone i pravila hijerarhije*.

Izricanje *Patovog zakona* i njegove *posledice* donelo je trenutne i entuzijastične odgovore. U jednoj nezvaničnoj anketi, 94% stručnjaka u oblasti tehnologije je potvrdno reagovalo na *Patov zakon* i njegove *posledice*. Samo 6% (sve menadžeri) se nije složilo sa njim.

U iznošenju prigovora, ovi menadžeri su rekli da je nemoguće da su organizacije postigle tako veliki tehnološki napredak inverzijom sposobnosti. Često su, s ponosom, ukazivali na doprinos sopstvenih organizacija, pri čemu su, međutim, pokazali da su promašili suštinu. Velikim delom, uspehu tehnologije je direktno doprinelo to što su sposobni ljudi odlučili da ostanu na dnu hijerarhijske organizacije.

U netehničkim organizacijama, ključne pozicije ostaju blokirane čim se popune nekompetentnim ljudima. U tehničkoj hijerarhiji, nasuprot tome, nekompetentni pojedinci nastavljaju da napreduju. Tako se sa nižih nivoa iščisti nesposobnost i ostave se sposobni ljudi da obavljaju posao. *Patov zakon* i *Patova posledica* su, zapravo, najzaslužniji za kontinuirani napredak u tehnologiji.



## SUPROTAN PRIMER

Medicinska struka je interesantan suprotan primer, jer tu, praktično, nema hijerarhije. Većina lekara, bez obzira na kompetentnost, tokom svoje karijere nastavlja da leči pacijente. Ne mogu da budu postavljeni na manje važna mesta jer postoji veoma malo administrativnih pozicija. Svake godine se prijave brojne situacije koje ukazuju na ovaj problem.

U jednom slučaju, neki mladi pacijent je dobio anesteziju pre jednostavne operacije krajnika. Greškom je anestezija ubrizgana u karotidnu arteriju, otišavši tako direktno u mozak. Pacijent je ubrzo preminuo. U drugom slučaju, sredovečni muškarac je otišao u najbolju bolnicu na operaciju oštećenih srčanih zalistaka. Kada su ga skinuli sa kardiopulmonalnog bajpasa, preminuo je za nekoliko minuta. Autopsija je otkrila da je hirurg veštačke zaliske stavio naopako.

Poznat je i slučaj lekara u glavnoj univerzitetskoj bolnici, koji je sedamnaestogodišnjem pacijentu uradio transplantaciju srca i pluća organima osobe nekompatibilne krvne grupe. Kada su lekari pokušali da isprave grešku implantacijom organa osobe odgovarajuće krvne grupe, došlo je do „teškog i trajnog oštećenja mozga“.

Dok slične stvari mogu da se jave (i javljaju se) u velikim tehničkim hijerarhijama, na nekompetentne ljude iz tehničke struke se vrši društveni pritisak od strane

## Uspešni tehnokrata

njihovih kompetentnijih kolega. To dovodi do toga da oni potraže sigurnost u nekom nivou menadžmenta. U tehničkim hijerarhijama uvek postoji mogućnost da nesposobnost bude nagrađena unapređenjem.

## DVA ZAKONA KRIZE

Prethodno poglavlje se bavilo dvema anomalijama tehničke hijerarhije koje obezbeđuju veliku osnovu za *Patov zakon*. Postoji, međutim, još jedna važna anomalija: *Morate da ljuljate čamac da biste napredovali*. Ovo je upravo obrnuto od tipične hijerarhije, u kojoj je ljuljanje čamca neprihvatljivo i definitivno ne vodi unapređenju.

Ova treća anomalija proizilazi iz činjenice da brz napredak u tehnologiji uvek prati velika neizvesnost. U *nebeskim projektima*, na primer, problemi i benefiti su nepredvidivi, ali se očekuje da i jedni i drugi budu veliki. U ovakvim projektima očekuje se da će se utvrđeni rokovi prekoračiti i da će biti potrebni dodatni ljudi i oprema. *Guranje tehnologije* je još jedna popularna fraza koja se koristi da opiše projekte napravljene da unaprede tehnologiju mnogo brže nego što je to bio slučaj u prošlosti. Ovakvi projekti uvek vode do problema i krize. Zapravo, da nema kriza, pretpostavilo bi se da ciljevi nisu dovoljno izazovni – a nijedan stručnjak u oblasti tehnologije ne može sebi da dozvoli da radi na projektima sa nedovoljno zahtevnim ciljevima.

## Uspešni tehokrata

Tako, važnost toga da se *čamac ljulja* ili da postoje nesavršenosti i krize u projektima u tehničkoj hijerarhiji je očigledna. *Prvi zakon krize* prilično logično sledi iz ovih zapažanja i može da glasi ovako:

Tehnička hijerarhija prezire savršenost.



**Morate da ljuljate čamac da biste napredovali**

Za ambiciozne stručnjake iz ove oblasti posledica je jasna – oni moraju da izbegnu perfekciju. Ovaj savet je nepotreban većini ljudi, ali nekima bi, ipak, mogao biti od pomoći. Uzmimo kao primer slučaj Rodžera Prufsvordija, čija je preterana kompetentnost dovela do toga da godinama radi na dnu hijerarhije.

Prufsvordi se ubrzo nakon dobijanja diplome doktora elektrotehnike zaposlio u razvojnoj laboratoriji korporacije *Ultima*. Bio je čovek koji je spojio temeljno akademsko obrazovanje i dobro tehničko razumevanje sa upornim nepristajanjem na to da ne bude savršen u svim svojim aktivnostima. Kada dobije zadatak, to se već smatralo skoro završenim.

U drugoj godini rada u korporaciji, bio je zadužen za transfer tehničkih inovacija iz razvojne laboratorije u odeljenje za proizvodnju. Kao i obično, njegov učinak je bio izvanredan. Kada bi iskršli tehnički problemi, rešavao ih je radeći danonoćno, sve dok se posao ne obavi. Povremeno bi se upleo u zamršene političke probleme, koji su bili povezani sa opiranjem odeljenja za proizvodnju da prihvati ono što je urađeno u razvojnoj laboratoriji. Ipak, uspeo je da reši sve ove poteškoće pre nego što su postale veliki problem u korporaciji. U roku od par meseci, obavio je zadatak koji bi neko rešavao godinama i koji bi uključivao ljude sa najviših nivoa u korporaciji.

Uprkos ovom izuzetnom učinku, Prufsvordi nije unapređen. Unapređenje je dobio kolega znatno manjih sposobnosti i koji je imao poteškoća u rukovođenju

projektom. Ove poteškoće rešavao bi uključivanjem drugih službenika korporacije. Rezultat svega je bio da je kolega postao poznat kao osoba koja je uspela da reši teške zadatke. Smatrali su da je u svojoj interakciji sa menadžmentom dopadljiv i prilično razborit, pa je tako bio logičan izbor za unapređenje.

Nasuprot tome, Prufsvordi je bio poznat samo neposrednom menadžeru, a čak je i on imao malo razloga da zna za teške probleme koje je Prufsvordi samostalno rešio.

Kolega koji je unapređen u ovom slučaju, nastavio je da dobija dalja unapređenja i veoma brzo je dostigao visok nivo u hijerarhiji. Prufsvordi je ostao na inženjerskoj poziciji. Na kraju mu se smučilo i napustio je *Ultimu*. Nažalost, problem koji ga je mučio u *Ultimi*, nastavio je da ga muči svuda. Uvek je dostizao tako visok nivo performancije da su njegovi uspesi ostajali neprimećeni.

## SAVRŠENOST NE DONOSI NAGRADU

Ovakva savršenost kakvu sam opisao retko se viđa u vrhu tehničke hijerarhije jer su pojedinci toliko izmučeni i obično nisu u stanju da napreduju dalje od prvog ili drugog nivoa. Ipak, moja obimna istraživanja pro našla su takav slučaj u jednoj veoma maloj kompaniji.

Kozmo Dž. Drejper je bio zaposlen kao direktor za istraživanje i razvoj jedne male kompanije čija je

glavna proizvodna linija postajala tehnički zastarela. U roku od godinu dana, sastavio je kadar kreativnih ljudi koji su spasili liniju od zastarelosti i nastavili da obezbeđuju ovoj kompaniji tehnološko vođstvo u svojoj oblasti.

Kako su godine prolazile, Drejper je nastavio da jača istraživačke aktivnosti, šireći njihov obim i uključujući sva interesna polja kompanije. Takođe je uspostavio efikasnu saradnju sa proizvodnim grupama, pa su tako inovacije glatko išle od istraživanja do razvoja, a zatim u proizvodno odeljenje. Kao rezultat toga, on je postao član menadžmenta.

Sada, kad članovi top menadžmenta nisu više imali razloga da budu uključeni u tehnološke stvari, većinu svog vremena su provodili rešavajući finansijske i marketinške probleme. Uspomena na krizu koja ih je naterala da zaposle Drejpera postepeno je izbledela. Na kraju su, u okviru ekonomskih mera, poslali Drejpera u prevremenu penziju i otpustili četvoro njegovih glavnih stručnjaka i deo pomoćnog osoblja. Ono što je ostalo od Drejperove organizacije usvojile su proizvodne grupe. Predsednik upravnog odbora je na godišnjem sastanku, zadovoljan, savetovao akcionarima mere štednje čiji je rezultat bio mali rast prihoda.

Ovi primeri opasnosti preterane perfekcije jasno potvrđuju validnost *Prvog zakona krize*. Oni dalje pokazuju da bi svaki menadžer koji je dovoljno sposoban da potpuno izbegne krize, bez obzira na to, trebalo da



u svoju operaciju uključi malu dozu *krize*. Menadžer bi morao, na primer, namerno da ne ispuni cilj koji je postavio top menadžment. Ovo bi osiguralo njegov opstanak i napredovanje. Na ovaj način, čak i izuzetno kompetentna osoba može da napreduje isto onako brzo kao i pojedinac koji poseduje *pravu* meru nekompetentnosti za određeni posao.

Međutim, postavlja se pitanje koja je to *prava* mera nekompetentnosti ili *prava* mera krize koja je poželjna za posao koji vam je poveren? Odgovor na to pitanje je delimično dat u *Drugom zakonu krize*:

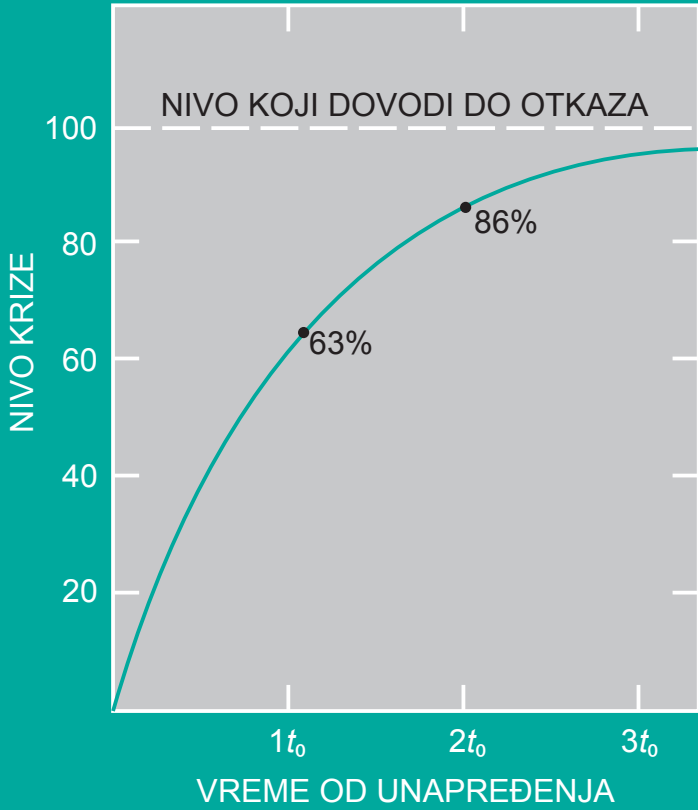
**Maksimalan nivo napredovanja  
dostiže se kada je nivo krize neznatno manji  
od onoga koji dovodi do otkaza.**

Zbog varljive prirode granice između razloga za otpuštanje i maksimalnog nivoa napredovanja, mudar i ambiciozan tehnokrata ne bi trebalo da započinje novi zadatak sa visokim nivoom krize. Posebno treba voditi računa o tome da *prava* mera krize koja je dozvoljena pre otkaza može dobro da se razume tek nakon određenog vremena provedenog na novom zadatku. Osim toga, neke krize mogu neplanirano da se pojave i da budu neizbežne.

## PODEŠAVANJE NIVOA NEKOMPETENTNOSTI

Najbolja strategija je započeti novi zadatak sa što je moguće nižim nivoom krize. Nivo bi zatim trebalo da se postepeno povećava, dok se ne dođe do željenog unapređenja. Optimalno vreme je prikazano na sledećoj stranici, na slici koja prikazuje strategiju nivoa krize.

Puna linija pokazuje kako mudar tehnoqrata postepeno povećava nivo krize od nula do nivoa koji dovodi do otkaza, koji je na slici predstavljen isprekidanom linijom. On procenjuje kada bi njegovo sledeće unapređenje moglo da usledi i pokušava da do tada dostigne nivo od 63% od nastupanja otkaza ( $t_0$  na slici). Nakon dvostruko toliko vremena ( $2t_0$ ), njegov nivo krize bi dostigao 86% od nivoa koji je dozvoljen pre otkaza.



**Strategija nivoa krize**

Ako još ne dolazi do unapređenja, on nastavlja da povećava nivo krize do granice otkaza. Istovremeno bi trebalo da počne da traži drugi posao, jer bilo koja kompanija koja ne reaguje na 86% maksimalno dozvoljenog nivoa krize, nije mesto za ambicioznog tehnoqratu.

## MATEMATIČKI PRECIZNA STRATEGIJA

Matematički potkovanim čitaocima biće drago što ova strategija može čak i preciznije da se predstavi pomoću jednačine:

$$K = K_0(1 - e^{-t/t_0})$$

gde je  $K$  aktuelni nivo krize,  $K_0$  je nivo krize koji dovodi do otpuštanja,  $t$  je vreme koje je prošlo od poslednjeg unapređenja,  $t_0$  je očekivano vreme između unapređenja, i  $e$  je univerzalna konstanta približne vrednosti 2,7182818285.

Čitaoci sa manje znanja iz matematike trebalo bi da probaju naglas da pročitaju jednačinu i objašnjenja termina, i svaki zarez zamene jednim mudrim „ahaa” i na kraju izgovore konačno „ahaa”, najsamouverenije što mogu. Ovo je jedna od najvažnijih tehnika uspešnog tehnoqrata i umnogome olakšava razumevanje čitave strategije.

# ZAKON O NEUSPEHU I PATOVA POUKA

Videli smo kako neko može da napreduje u hijerarhiji tako što ima *pravu* meru nesposobnosti ili tako što će na veštački način dodavati krizu da bi kompenzovao svoju preteranu savršenost. Šta je sa nekim ko je po prirodi nesavršeniji nego što je poželjno? Da li neko može da napreduje ako ga njegova nekompetentnost spreči u tome da ostane ispod maksimalnog nivoa krize koji se toleriše?

Srećom po većinu, odgovor je – može. Postoji nada da i potpuno nekompetentni mogu da napreduju. Međutim, potrebno je pravilno uvažavanje *Zakona neuspeha*:

**Inovativne organizacije  
preziru male neuspehe,  
ali nagrađuju velike.**

Uzmimo kao primer problem s kojim su se suočila dva korporativna službenika u pokušaju da izaberu menadžera za jedan važan razvojni projekat. Prva osoba koju su uzeli u obzir je pre toga vodila tri manja

## Uspešni tehnoqrata

projekta, i sva tri su propala. Takva osoba nije dobar izbor. Druga osoba je uspešno vodila nekoliko manjih projekata i zbog toga je dobar kandidat. Treća osoba je vodila jedan projekat koji je postao jedan od najvećih tehničkih promašaja u istoriji kompanije. Kao rezultat toga, on je imao veće iskustvo u tehničkom menadžmentu od druga dva kandidata i, bez sumnje, naučio je mnogo iz tog neuspeha.



**Inovativne organizacije preziru  
male neuspehe, ali nagrađuju velike**

Korporativni službenici su bili toliko mudri da shvate da je neuspeh u visokotehnološkom projektu često neizbežan. Tako su, nakon što su detaljno sve razmotrili, za vođenje novog projekta izabrali trećeg kandidata.

Izgleda malo verovatno? Uopšte nije tako. Kada je menadžment primoran da bira između osobe sa pokazanim uspesima u malim projektima i one sa neuspehom u velikim, češće se odlučuje za onoga sa velikim neuspehom. Iz ovakve stvarnosti je proistekla *Posledica zakona neuspeha*, koja se navodi sa efektom aliteracije:

**Prihvatiti potpuni promašaj kao propast,  
potpuno je pogrešno.**

Ono što ambiciozna osoba treba da uradi kada je suočena sa neuspehom, jasno objašnjava *Patova pouka*:

**Ako morate da propadnete,  
neka bude u velikom stilu.**

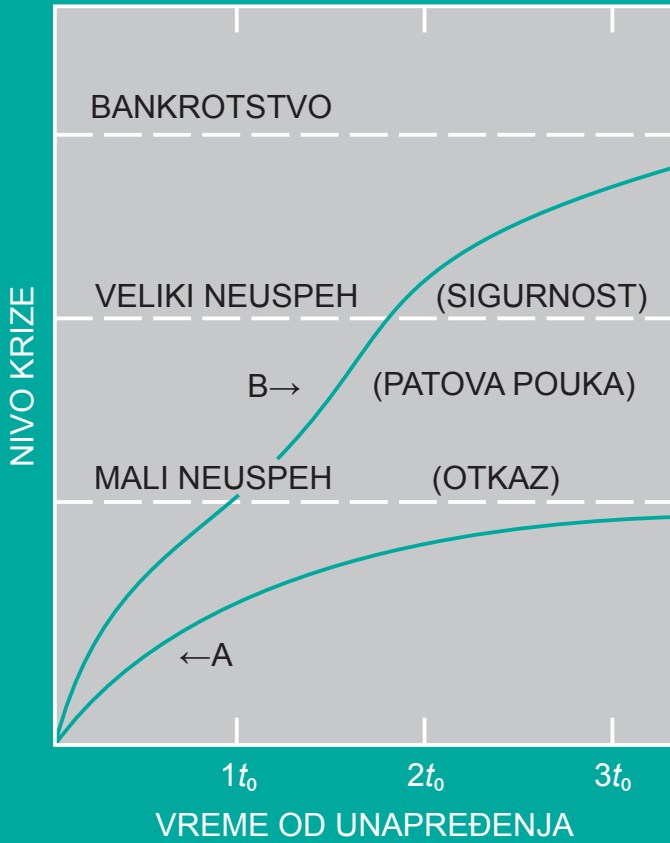
Čak i u neprerađenom obliku ove kratke izjave, *Patova pouka* može biti od koristi. Mada, mnogo veći benefiti mogu da se ostvare kada se zna i koristi optimalno vreme za neuspehe, kao što je prikazano na stranici 44. Kriva *A* je optimalna strategija za uvođenje krize, o čemu se raspravljalo u prethodnom poglavlju. Kriva *B* je grafičko predstavljanje *Patove pouke*. Ona pokazuje šta



treba uraditi ako ne možete da izbegnete da se nađete previše iznad krive  $A$ .

Ako se desi da mnogo pre  $t_0$  (kada bi moglo da se očekuje najranije unapređenje), nečiji nivo krize prelazi 63% od nivoa koji se toleriše do otkaza – potrebna je brza akcija. Što je moguće pre, trebalo bi da se uvede nova kriza, kako bi se brzo prošlo kroz zabranjenu zonu malog neuspeha. Svim snagama bi moralo da se radi na tome da se premaši nivo velikog neuspeha pre nego što se stigne do  $2t_0$ . Jednom kada je neko „bezbedan“ i iznad nivoa velikog neuspeha, njegov posao je opet siguran. Menadžment neće biti u mogućnosti da nađe nekog „kvalifikovanog“ da preuzme ovakav projekat.

Generalno, najbolje je prestati sa povećavanjem nivoa krize pre nego što kompanija bankrotira. Međutim, postoji naprednija pouka u kojoj se kompanija vodi do bankrota. U jednostavnoj verziji koja je prikazana ovde, menadžer održava nivo krize iznad nivoa velikog neuspeha i ispod nivoa bankrota sve dok on i top menadžment ne reše problem. Važan aspekt tog rešenja bi, naravno, morao da bude zadovoljavajući novi zadatak za tehokratu koji je u problemu.



**Patova pouka**

Neki pametni ljudi kažu da tehnokrata ne bi trebalo da gubi vreme pokušavajući da prati kontrolisan uvod krize krive A. Umesto toga, trebalo bi odmah da promeni kurs da bi prešao nivo velikog neuspeha što je pre moguće. Ovaj predlog, međutim, nije u skladu sa *Patovom poukom* i ne uzima u obzir na pravi način nezvesnosti u svakom pojedinačnom koraku.

Moja analiza pokazuje da onaj ko prati krivu A, ima 97.3% verovatnoće da napreduje pre nego što dođe do 2*t*. Tako, ako pretpostavimo da je potrebno deset unapređenja da se dođe do vrha, verovatnoća da se dođe do toga putem deset uzastopnih unapređenja je prilično velika, tačnije 76.1%.

S druge strane, ne postoji sigurnost da će svaki veliki neuspeh biti praćen velikim unapređenjem. Moja istraživanja pokazuju da je verovatnoća samo neznatno veća od 50:50, a to je 57.4%. Ako pretpostavimo da je pet velikih unapređenja potrebno da se dođe do vrha, verovatnoća da se dođe dotle putem pet velikih neuspeha je tako 6.2%, što je samo otprilike dvostruko bolje od verovatnoće da se u bacanju novčića glava pojavi pet puta zaredom.

Većina ljudi ne bi volela da rizikuje svoju karijeru sa ovakvim šansama. Ali za one koji su, praktično, bez ikakvih tehničkih sposobnosti, put velikih neuspeha obezbeđuje 6.2% šanse da se dostigne sam vrh!

