

Upravljanje promenama Isaka Adičesa - Šesnaest godina kasnije

Pre 16 (ŠESNAEST) godina Adizes SEE - ASEE je objavio (tad u izdanju "Prometeja") knjigu dr Isaka Adičesa "Upravljanje promenama". Tada smo mislili da je to mali korak za razvoj menadžmenta na našim prostorima, a veliki za Adizes SEE, a danas, kad se osvrnemo, vidimo da je to bio mali korak za nas, a malo veći za mnoge koji hoće, žele ili moraju menadžmentom da se bave. Za nama je 10 (deset) izdanja i više od 12.000 (dvanaest hiljada) primeraka i uverenje da smo tada objavili prvo izdanje najprodavanije (pa valjda i najčitanije) knjige iz menadžmenta.



Tim povodom pročitali smo je opet, ovog proleća 2010te godine, i podelili, petnaest godina izoštavan pogled obojen ličnim iskustvom i doživljajem, sa našim klijentima i prijateljima u Beogradu, Novom Sadu, Banjaluci i Sarajevu. Na ovim menadžerskim književnim „večerima u kasno popodne“ posle priče o doživljaju knjige pričali smo ... o

promenama, bile one već zabeležene na papiru ili o onim koje niko zabeležiti neće.

I vas koji ste u četiri grada u četiri dana bili sa nama i vas, koji zbog neke promene stigli niste, želimo da podsetimo na ovaj jubilej pomoću predgovora prvom izdanju na našim prostorima. Napisao ga je jedan od naših učitelja profesor dr Stjepan Han, koji već dugo, dugo nije sa nama. Čitajući njego-

ve reči, koje su pred vama, primetićete da su se promenile samo neke geografske odrednice i po koji stručni termin. Lepota njegove rečenice i aktuelnost nisu.

Svako od nas je i u godinama za nama imao, a u godinama pred nama ima, priliku da u gnezdu pouka, svakoga dana u svakom pogledu, trudi se, uspeva, ponekad greši, ali ne prestaje da – UPRAVLJA PROMENAMA

Predgovor prvom izdanju „Upravljanje promenama“

Nema nikakve sumnje da Adičesova knjiga o ovladavanju promenama ide u red onih malobrojnih, koje valja "svariti". Obrača se zapravo svakom misaonom čoveku, jer njen osnovni princip: jasno shvatanje sudbonosnog značaja međusobnog poverenja i poštovanja vredni ne samo pri upravljanju privrednim organizacijama, nego i u građenju porodičnog života i strukturiranju države.

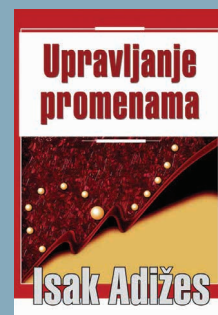
Glavnina ovog dela – kao i ostalih Adičesovih knjiga koje poznajemo – je ipak posvećena menadžmentu preduzeća, u domenu privrede i drugih društvenih delatnosti. A to je dobro, jer time počinje da zadovoljava visoko aktuelnu potrebu radikalnog inoviranja nauke i veštine upravljanja.

Pred našim se očima odvijaju duboke promene u doktrini i aplikaciji menadžmenta u svetu, pa neki autori govore o "novoj eri", a drugi o "revoluciji". Ovo Adičesovo delo je za nas u Jugoslaviji posebno aktuelno, jer se pod pritiskom izuzetnih poteškoća sve energičnije probija saznanje da je zajednički imenitelj svih naših nevolja nepriznavanje zakonomernosti i nepoznavanje praktično primenljivih, savremenih tehnika upravljanja, shvaćenog kao interakcija prognoziranja, planiranja, organizovanja, razvijanja ljudskih resursa, rukovođenja i kontrole. Postaje sve jasnije da maltene sve što činimo, u privredi i narodnoj odbrani, u političkom životu, obrazovanju i kulturi, nosi pečat volontarističkog diletantizma – i da nas to sve više košta.

To saznanje, međutim, rađa konjunkturu u kojoj sve veći broj novih ustanova za skupe pare prodaje "menadžment" o kome zna malo ili ništa. Adičesova knjiga je i zbog toga dobro došla, jer čitaoca punom naučnom korektnošću, ali na lako razumljiv način uvodi u zdanje modernog, pravog menadžmenta.

Očito je da Adičes majstorski vlada Sokratovskim dijalogom, čiju su formu posle Platona pored mnogih drugih prihvatili i mislioci kao Campanella ili Mor. Knjiga je od početka da kraja zapis razgovora između njega i jednog od njegovih "inteligentnih i ljubopitljivih" studenata. Dijalog je živ, interesantan i vešto vođen tako, da se knjiga sa uživanjem čita, a njene poruke lako pamte. Mnemotehničko umeće Adičesa se povrh toga manifestuje i korišćenjem drugih sredstava: on primera radi bezbroj puta tumači koje su sve osobine arhetipa: "palikuće", to jest rukovodioca formule (- - E -), ali da dijagnoze nikada ne dolazi prostim ponavljanjem istih simptoma, nego uvek novim putevima, koji od najrazličitijih polazišta kreću ka vazda svežim konstatacijama, obogaćujući i zaokruživajući na taj način profil upravljača određenog stila. Dragoceno je tom pogledu i umešno uvođenje Venn-ovih krugova iz logike, kao i drugih vešto smišljenih šema i grafikona.

U žiži Adičesovog analitičkog poduhvata je ličnost menadžera i njen uticaj na efektivnost i efikasnost procesa kojim se upravlja. Nije ostalo mesta za ono što se obično smatra pomalo već preživelim fordizmom, ili osetno modernijim tojotizmom. To, razume se, ni u kom slučaju nije prigovor. Naslov knjige je jasno zacrtao međaše materije koju obrađuje, to jest kako uspešno



U ovom broju...

Upravljanje promenama Isaka Adičesa	1
Sa Isakom Adičesom o Adičesu	2
Gnibom	3
Planiranje sastanaka	4
Priča o zecu i olovnoj kuglici	5
Povećanje produktivnosti zaposlenih	7
ASEE aktuelnosti	8

rešavati probleme koji izviru iz promena. A promene će u predvidivoj budućnosti bivati sve iznenađnije, sve brže i sve radikalnije.

Ima u knjizi ipak nešto što bi jugoslovenskog čitaoca moglo da zabrine. U podnaslovu svoje knjige Adižes nagoveštava ideju da su međusobno poverenje i poštovanje apsolutni preduslovi punog uspeha u borbi protiv poteškoća izazvanih sve brojnijim promenama. Ako je tako, nameće se pitanje da li je golemo većina Jugoslavena, bez obzira kom narodu ili narodnosti pripadaju, uopšte podobna da tom nezaobilaznom zahtevu udovolji? Karakterologija nas u tom pogledu nimalo ne ohrabruje. Rezimirajući svoj golemi opus o karakteru Jugoslavena, Dvorniković pored ostalog konstatuje "I ustupak drugome od njega se krvavo i bolno otkida". Nagomilana sve otrovnija agresivnost izazvana i konsekvantno produbljena od onih koji od rata žive, mogla bi samo da pojača naša strahovanja.

Još gore što čitalac ni u inače prebogatoj zbirci Adižesovih mudrosti neće naći melem. Na pitanje studenta: "Šta sa ljudima koji drugima ne ukazuju poštovanje i poverenje", autor svojim simpatičnim, mangupskim humorom odgovara: "Preporučite ih svojim konkurentima".

Je li prema tome izvesna sličnost ovog Adižesovog dela sa Campanellinom "Državom sunca" ili Platonovom "Atlantidom" samo čisto formalna, ili se u sva tri slučaja radi o utopijama? Drugim rečima rečeno, mogu li se naravoučenija i recepti knjige o kojoj govorimo u nas praktično primenjivati?

Duboko smo ubeđeni da mogu. Zaostajanje svih nauka o čoveku, a posebno i etike, iza fantastičnog progressa prirodnih i tehničkih nauka je opšti problem čovečanstva. Problem koji se može rešavati isključivo samo dugotrajnim, gigantskim vaspitno-obrazovanim naporom globalnog karaktera. Činjenica da o takvim poduhvatima ovde nismo počeli ni da mislimo, zacemento nije Adižesova krivica, a još manje razloga da se njegov metod ne počne proučavati, usvajati i primenjivati. Naprotiv, smatramo da je Jugoslavija prevodom dela "Mastering Change" dobila vanredno koristan priručnik, koji može i treba da služi obrazovanju budućih i usavršavanju sadašnjih menadžera naše zemlje.

Prof. dr Stjepan Han, Beograd, Avgust, 1994.

Asee
NEWS

Besplatan primerak
Izdavač: **Asee**

Urednik izdanja:
Boris Vukić

Dizajn i prepress:
Dušan Živković

Štampa:
DC Grafički centar

Sa Isakom Adižesom o Adižesu

Kako doživljavate svoj rad – kao misiju, akademsku ili poslovnu aktivnost?

Kada sam stvarao svoju metodologiju želeo da sve što radim mora da bude što jednostavnije a da ne izgubi smisao. Kada držim predavanja želim da ljudi budu duboko uvereni u ono što čuju. Čim osetim da ono što govorim nema kod auditorijuma smisla shvatam da sam u krivu ili da sam nedorečen, i treba da promenim to što sam rekao.

Drago mi je da su moje postavke toliko univerzalne. Kada sam bio u Hong Kongu pitali su me da li se ja bavim Tao filozofijom, jer mnogo stvari koje su spominjane su Tao. Radili smo konsalting i u američkim hrišćanskim misijama, i oni su rekli da je Adižes metod savršeni primer za hrišćanskih vrednosti. Kada sam bio u Izraelu rabin je rekao: samo Jevrejin može da stvori ovakvu metodologiju. Ona je univerzalana, aktivnosti su univerzalne. I moja je stalna želja da sledeće godine za neke moje stavove se pokaže da su pogrešni. Zašto? Zato što je sve u neprekidnim promenama, a ja zato sledim promene, popravljam ono što treba, ja sam mnogo kritičniji prema sebi i svom radu od bilo koga drugoga, jer vidim promene i sam sebi kažem: ovo je glupost. Znači ne gledam statistiku, već filozofski i životno - da li to ima smisla. Da li to što govorim ljudima odražava njihovo iskustvo. Gledam i tražim da mi ljudi kažu da se ne slažu samnom i onda se ja pitam zašto? Promena, zato stalno sve menjam. Služim se svim iskustvima iz života, šta god sam pročitao, iskusio, iskoristio sam u metodologiji. To je više filozofija nego istraživanje., ali ako se nešto pokaže da nije dobro to popravljam i zato stalno menjam. Zaista to više smatram filozofijom. Neki moji saradnici rade na tome da statistički dokazuju ono što radimo. Mene to ne zanima. Zanima me aplikacija, aplikacija na životne cikluse država, na primer. Ali to nije istraživanje, već razmišljanje. Želim da se vratim na učenje kao što su to radili stari Grci, a to su rasprave, diskusije, a ne rad sa formulama. Ljudi ne razmišljaju dovoljno! Svi tragaju za formulama i gotovim rešenjima. Dakle Adižes institut nema tradicionalna istraživanja već aplikacije.

Mnogo ljudi sa akademskim pristupom nema viziju, uskogrudi su. Meni je važno da se razumem sa ljudima koji se bave biznisom.

Kako je nastalo ono što se naziva Adižesov model upravljanja promenama?

Ne mogu tako da vam odgovorim. Model se nije rodio, već delovi i to polako, delovi su se spajali, ali još uvek se menja. Kako sam počeo da se bavim promenama? Slagalo mi se to kako sam radio životne cikluse koje donose transformacije, a onda i promene. I vidim tu su promene, a gde su promene tu su i problemi. Suština moga rada je promena, problemi, implementiranje rešenja. Sve ono što pišem i govorim nastaje tako što se godinama skuplja materijal, polako i onda se rodi rezultat. Inovacije nisu bum. Ništa se ne dešava odjednom, to je proces koji traje godinama, sazri i jednog dana kada rezultira mi kažemo da se nešto rodilo. To je bio ustvari dugi proces, to se radalo. Tako je bilo sa životnim ciklusima, sa modelom upravljanja promenama. Ja od svakoga učim, od lekara, fizičara, geografa, inženjera, nevezano od struke. Tako se to rađa.. Tako se dolazi do novih ideja, stvari se skupljaju godinama i onda povezuju i konačno spajaju. Sada se sećam kako sam u Upravljanju promenama došao do formule uspeha. Družio sam se sa jednim nobelovcem iz hemije, Volterom Konom, razgovarali smo o energiji i on kaže: energija je konstantna, niko je ne stvara, ne daje. Tako je i sa organizacijama, energija koju ima jedna kompanija je konstanta samo je pitanje na šta ćemo je potrošiti. Tako se dolazi do stvari, nešto od pre 20 i 10 godina se jednom složi. Jednom prilikom sam putovao sa kardio hirurinom. Ja njega pitam kada operišes pacijenta da li vi spuštate temperaturu? I mi takođe spuštamo energiju kada radimo, dakle smanjujemo tenzije kod klijenta. Na početku radimo singletsku dijagnozu, sve smiriš pa praviš operaciju., praviš promene. Niko ne voli promene u organizacijama, svi plaču. Tako ja stalno učeći, gledajući i onda, nekad i nakon deset, dvadeset godina se stvari slože.

Kakav je vaš PAEI profil?

Moj stil je malo P, veliki A, veliko E, mali I koji pomalo raste. Veliko AE je karakteristično za mene. Kada radim A mislim na E, kada radim E mislim na A. A i E su inkompatibilni, a moj I je bio grozan, ni sad nije dobar, al je bolji, zato sam u glavi stalno u konfliktu. Nisam zadovoljan sa sobom, pa onda nisam zadovoljan sa drugima oko sebe. Zato je teško raditi samnom ali kada bih ja bio „normalan“ onda ne bih stvorio ovo što sam stvorio...

Odlomak iz materijala za biografiju dr Adižesa koja je u pripremi

Gnibom



Boris Vukić, partner ASEE

Znam da za pojam gnibom niste čuli ali sam siguran da ste ga, ako ste rukovodilac ma kog nivoa, bar jednom osetili. Davno sam ga primetio, puno puno puta u svom poslu gledao kako druge muči al' na svoju bol i na svojoj koži ponekad osetio. Znao sam da je tu ne znajući kako ime da mu dam. Mobing u ogledalu, isto to samo sa druge strane – gnibom.

Šta je gnibom?

Gnibom se odnosi na neprijateljsku i neetičku akciju (ili neakciju), ređe komunikaciju, koja je usmerena od strane jednog ili više pojedinaca prema nadređenom rukovodiocu, koji je zbog gniboma stavljen u poziciju u kojoj je bespomoćan, bez obzira na svoja ovlašćenja, i u nemogućnosti je da se odbrani i držan je u njoj pomoću stalnih maltretirajućih aktivnosti. Ovo maltretiranje može vremenom da dovode do značajne mentalne, psihosomatske i socijalne patnje. Gnibom je, prema definiciji, psihičko maltretiranje na radnom mestu koje podrazumeva: mešanje u nadležnosti nadređenog bez spremnosti da se preuzme odgovornost, načelno prihvatanje zadataka bez istinske rešenosti da se isti sprovede, zapitkivanje i traženje dodatnih uputstava i objašnjenja oko jasno izdatih zadataka, zabušavanje u radno vreme uz zahtev za neophodnim konsultacijama van radnog vremena, „huktanje“ i „dahtanje“ koje treba da ostavi utisak prezaposlene osobe uz obavezno kašnjenje sa izvršavanjem zadataka ili nepotpuno izvršavanje zadataka, uznemiravanje i prekidanje nadređenog sa pitanjima koja imaju podrazumevajuće odgovore, ogovaranje, komentarisanje odluka nadređenog iz oblasti za koje osoba koja gnimobira nije kompetentna, pretrpavanje obavezama (prebacivanje posla) – sindrom punog stola... U savremenoj literaturi se, na žalost pojavljuju i knjige u kojima se gnimoberi mogu dodatno poučiti o „trikovima“ za „hvatanje krivine“ na poslu.

Kada se gnibom prvi put pojavio?

Najstariji pisani trag do kojeg sam došao je satira Džonatana Svifta „Uputstva posluzi“ iz 1745. godine. Sve one koje smatraju da je neumesno poređenje gospodara i sluga sa menadžerima i zaposlenima podsetio bih da govorimo o sredini 18. veka i okolnostima koje su tada vladale. Jasnije će svakom biti kada prenese u savremenu scenografiju, ambijent, jezik, termine i folklor sledeće „savete“:

„Nikada ne dozvolite sebi da umešate prste u bilo kakav posao koji ne ulazi strogo

u vaš rok službe. Recimo, ako je konjušar pijan ili odsutan, i batleru naređeno da zatvori vrata konjušarnice, odgovor je spreman: „Ali molim Vas, Vaša milosti, ja se ne razumem u konje.“

„Ako se dogodi da te jednom u svom životu gospodar ili gospođa nepravedno optuži, ti si srećan sluga, jer ne moraš učiniti ništa više nego da, za svaku grešku koju učiniš, dok si u njihovoj službi, podsetiš na neopravdanu optužbu, i ustvrdiš da si jednako nedužan i tog puta.“

„Ako primetiš da postaješ miljenik svom gospodaru ili gospođi, iskoristi neku priliku da ih blago upozoriš; a kad te upitaju za razlog, uz to delujući nevoljno da se od tebe odvoje, odgovori im da bi radije živeo sa njima nego sa bilo kim drugim, ali sirotom sluzi ne može se zameriti što teži sopstvenom boljitku, da je tvoj rad vanredan a zarada mala; posle čega će ti gospodar, ako ga krasi ma kakva darežljivost, radije dodati pet ili deset šilinga po četvrt funte nego dopustiti da odeš.“

U savremenim organizacijama gnibom se pojavljuje u kompanijama koje razvijaju demokratske i participativne vrednosti koje gnimoberi razumeju i doživljavaju kao slabost nadređenog rukovodioca.

Ko su gnimoberi?

Gnimoberi su, prevashodno, zaposleni koji nisu zadovoljni svojim statusom u organizaciji, a to nezadovoljstvo se temelji na nerealom sagledavanju sopstvenog znanja, učinka i doprinosa. Najčešće, njihovo nezadovoljstvo proističe iz stava da „tu rade zato što moraju“ i spadaju u onu grupu koja, ređe, u manjoj meri doprinosi rezultatima kompanije ili, češće, smanjuju ukupne rezultate kompanije. I pored toga, na prvi pogled paradoksalno ali istinito je zapažanje da „Uvek mi najslabiji pojedinci traže najveću fleksibilnost od kompanije“. Izliv gniboma u mozak se može desiti i saradnicima koji u velikoj meri doprinose uspehu kompanije i spadaju među najpožrtvovanije i najsavesnije saradnike. Oni povremeno gnibomuckaju opčinjeni i opijeni svojim, još jednom naglašavam, neupitno velikom doprinosom.

Kako izbeći gnibom?

Jedan od sigurnijih alata da biste izbegli pojavu gnimobera je prevencija gniboma. On se ogleda prevashodno u selekciji kandidata koji se zapošljavaju. Sem diploma, uverenja o prisustvu na mnogim kursovima i testa inteligencije (ako i dalje verujete da je to bitno) neophodno je prilikom izbora

novih saradnika pristupiti i određivanju dominantnog vrednosnog sistema kandidata i poređenju sa dominantnim vrednosnim sistemom organizacione jedinice u kojoj kandidat treba da radi kao i proveravanju zrelosti i uravnoteženosti potencijalnog saradnika. Jer uzalud dipolome, sertifikati, visok IQ ... ako se iza njih krije nezrela i neuravnotežena osoba ili ako njegov/njen sistem vrednosti nije u skladu sa vrednostima organizacije.

Kako se boriti protiv gniboma?

Što pre na pojavu gniboma reagujete to bolje. Ne želim da isključim razgovor, opomenu kao metod ali ne verujem, kad je gnibom u pitanju, u svrsishodnost. Za jednu vrstu gniboma koji se ogleda u prebacivanju odgovornosti nadređenom od pomoći može biti i tehnika „neću da ti kažem“. Ipak... Jedan moj saradnik, veliki poznavalac svega, pa i voćarstva, poučio me je lekciji koja veli da ukoliko u gajbici imate gnjilu jabuku morate je što pre izvaditi iz gajbice. Ne učinite li to na vreme od te jedne trule jabuke, počće da se kvare i ostale i na kraju, ne samo da ćete morati da bacite sve jabuke u gajbici već i samu gajbicu, koja će istruliti. Nedovoljno dobri rezultati zaposlenog i povreda vrednosti kompanije dovoljno su dobri razlozi za davanje otkaza. Sa zaposlenim koji dobiju iznenadni izliv gniboma u ozak potrebno je i vredni razgovarati sem u slučajevima kada se gnibom totalno razlio po mozgu.

Ukoliko ne reagujete može vam se desiti da jednog dana budete optuženi za mobing.

Napomena:

Priznavanje postojanja gniboma i nazivanje njegovim pravim imenom nema za nameru da opravda postojanje mobinga ili odvratanje od participativnog upravljanja.

Naprotiv, smatram da siledžije, ma koje vrste da su, treba siledžijama nazvati i protiv njih se svih zakonskim sredstvima boriti pa tako i pozivam i pozdravljam sve zakone koji slabije štite pa i Zakon o mobingu (nadajući se da on neće dovesti do „Sigurnih preduzeća za žrtve mobinga“). Još manje protiv participacije govoriti želim jer to se ne kosi sa zakonom već sa razumom zdravim.

Gnibom nije odgovor na mobing, kao što i mobing nije odgovor na gnibom. Posledica su dve kulture, dve organizacione kulture, dva svetonazora koje uspevaju u različitim organizacionim klimama.

Planiranje sastanaka



Zvezdan Horvat, partner i direktor ASEE

Kada planirate sastanak, morate uzeti u obzir i PAEI (Proizvođenje, Administriranje, prEduzetništvo, Integrisanje) i capi (c - objediniti, a - ovlašćenje, p - moć, i - uticaj). Potrebno je da imate sposobnost da razmotrite efektivnost i efikasnost vaših ideja, dugoročno i kratkoročno, i potrebni su vam ljudi sa ovlašćenjem, moći i uticajem za sprovođenje donetih odluka. Da biste imali pravu mešavinu ovih elemenata, morate imati svrhu, oblast i zadatke na kojima radite.

Definisanje svrhe sastanka

Definisanje svrhe sastanka je relativno jednostavno. Većina ljudi to shvata kao jednostavan proces, i uglavnom su u pravu. To može biti jednostavan proces. Ali su za njega potrebna barem dva koraka, a ne jedan kako većina smatra.

Kako bi se razjasnila svrha (razlog) sastanka, potrebno je razjasniti dve stvari:

- teme, zadatke, pitanja i stavke koje će se razmatrati na sastanku, i
- teme i stavke koje neće biti na sastanku.

Stavite se u poziciju nekoga ko je pozvan na sastanak. Pozvani ste i želite da budete dobro pripremljeni. I znate da će sastanak biti o najnovijim ciframa vezanim za nivo prodaje.

Da li će biti reči o nivou prodaje samo jednog proizvoda ili linije proizvoda? Da li će se od vas tražiti da prokomentarišete o mogućim uzrocima i analizama rezultata iz prethodne godine, ili će diskusija biti ograničena samo na tekuće planove za poboljšanje buduće prodaje? Ukoliko smo zabrinuti da je proces beleženja rezultata prodaje glomazan, da li možemo nešto doneti na sastanak ili će biti i drugog sastanka kasnije kako bismo pregledali te procese?

Ne može vam biti jasno šta je vaša svrha (zašto ste pozvani na sastanak) ukoliko ne znate šta nije. Budite eksplicitni kada je određivanje svrhe u pitanju. Napišite u dve kolone - u prvoj: šta jeste svrha sastanka a u drugoj: detalje, pitanja, zadatak, teme koje se mogu odnositi na svrhu sastanka, i pokušajte da se držite okvira zadate teme sastanka.

Definišite ove stvari eksplicitno, i prenesite ih onima koji su pozvani na sastanak. Na taj način će oni imati prava očekivanja i pripremiće se na odgovarajući način za sastanak. Tako ste savladali prvi korak u definisanju produktivnog sastanka.

Ukoliko ne prenesete jasno šta je svrha sastanka a šta nije, kao rezultat svega možete

NIVO 1	NIVO 2	NIVO 3	NIVO 4	NIVO 5
<i>Brainstorming, Otkrivanje, Generisanje INFORMACIJA</i>	<i>Deljenje, Present, Razmena INFORMACIJA</i>	<i>Identifikovanje PROBLEMA ili OPCIJA radi preduzimanja akcija</i>	<i>Identifikovanje željenog rešenja ili plana akcija</i>	<i>Brainstorming, Otkrivanje, Generisanje INFORMACIJA</i>

izgubiti kontrolu nad dnevnim redom. Ljudi dolaze na sastanak sa očekivanjem da diskutuju o širem ili užem skupu pitanja nego što ste planirali. Ukoliko dovoljno ljudi ima pogrešnu predstavu o tome zašto su pozvani, redefinisanje dnevnog reda i držanje diskusije u planiranim okvirima može narušiti sastanak, prouzrokujući tako da završite pre vremena, ili da vam vreme sastanka istekne a da pri tome niste uradili sve što ste hteli.

Da li vam je to poznato? Da li ste ikada prisustvovali sastancima na kojima su među prisutnima postojala pogrešna očekivanja o razlogu sastanka? Da li ste ikada bili na sastanku na kome ste mislili da ćete imati prilike da prodiskutujete o važnim stvarima, a zatim otkrili da je dnevni red uži i da neće pokriti vašu temu?

Definisanje područja (oblasti) sastanka

Kada znate šta je svrha sastanka, takođe treba da vam bude jasno kako grupa planira da se izbori sa temom ili temama o kojima će se diskutovati. Da li je reč o sastanku neformalnom, brainstorming tipa, ili se očekuje predlog uz kratak opis činjenica? Da li je to jedan od prvih sastanaka o toj temi ili grupa planira da donese čvrstu odluku kao rezultat rada?

Potrebni su nam termini da bismo opisali koliko duboko će ići sastanak u proces odlučivanja. Taj termin je oblast (scope).

Oblast (tema) sastanka može biti prilično plitka. Sastanak se može savzeti radi jednostavnog deljenja informacija i ideja. Stavke sastanka mogu se postaviti samo radi postavljanja, i ispisati na tablu. I to je potpuno u redu. Ponekad je potrebno ostati u ovoj ranoj, hipotetičkoj fazi planiranja neko vreme.

Postavljanje ispravnih očekivanja pre sastanka jeste kritično za produktivan sastanak.

Ukoliko ste organizovali sastanak sa ovom vrstom područja, fer je i ljubazno da i oni koji ste pozvali saznaju o tome unapred. U suprotnom, mogu se na sastanak po-

javiti sa očekivanjem da se sastanka završi donošenjem i preuzimanjem odluke. Ukoliko je tako, prisutni mogu biti frustrirani užim domenom od očekivanog, i žaliće se da je sastanak potpuni gubitak vremena.

Nivo 1: Za ovu vrstu sastanka priprema i ono što sledi su prilično nestrukturirani. Sadržaj informacija sastanka razvija se na samom sastanku. Potreba za usmerenošću (fokusom) je prilično niska. Neobične ili čak i pomalo luckaste ideje su dobrodošle. Vremenski okvir je prilično fleksibilan, i očekuje se nekoliko trenutnih konkretnih ishoda. Želimo da sve četiri uloge budu zastupljene, a naročito E.

Nivo 2: Ova vrsta sastanka je malo manje formalna. Potrebna je prethodna priprema. Potrebno je da malo "pritisnemo" P i A, kao i E i I kako bi funkcionisali. Ljudi treba da naprave prezentacije neke vrste, da sumiraju i podele svoje informacije sa drugim prisutnima. Aktivnosti posle sastanka su prilično jednostavne.

Nivo 3: Sada počinjemo da se krećemo od informacija ka istraživanju mogućih akcija i odgovora. Potrebno je da počnemo da se fokusiramo na specifičnija pitanja, da odvojimo neke informacije kao najvažnije. Potrebno je da počnemo sa definisanjem problema i opsega mogućih odgovora na problem. Sve četiri uloge su nam jednako važne na ovom nivou.

Nivo 4: Više ne govorimo o hipotetičkoj situaciji. Posvećujemo se rastućem razumevanju problema sa kojim se suočavamo. Takođe počinjemo da favorizujemo neke odgovore na problem više od drugih. Još uvek se nismo odlučili šta ćemo raditi, ali na videlo izlaze jasne preporuke za najbolje rešenje (odgovor). Polako se prebacujemo u P mod, dok nastavljamo da razmatramo mogućnosti.

Nivo 5: Preliminarni odgovori (rešenja) su gotovi. Spremni smo da se iz PAEI sistema odlučivanja prebacimo u capi proces sprovođenja odluke, rešavanja problema i postavljanja scena za delovanje, akciju. Vreme za razmatranje je isteklo. Ukoliko se PAEI tim ponovo sastane zbog ovog pro-

jekta, biće to zbog izveštaja o napretku (sastanak tipa Nivo 2) od capi tima. Neki ljudi mogu biti u oba tima. Došlo je vreme za akciju.

Prava mešavina PAEI i capi-ja će varirati u zavisnosti od područja (domena) sastanka. Ukoliko je reč o sastanku brainstorming tipa i nije potrebno da se završi odlukama, ne morate na sastanak dovesti menadžere sa višeg hijerarhijskog nivoa vaše organizacije. Oni mogu biti zainteresovani za rezultate sastanka tipa Nivo 2 (brainstorming, prikupljanje informacija). Naravno, ukoliko imaju posebno znanje koje bi u velikoj meri moglo da utiče na razmišljanje drugih u timu, tada bi možda mogli biti potrebni i na sastanku Nivoa 1 takođe.

Ovaj model 5 nivoa je pomalo apstraktan. Sastanci iz stvarnog života će ponekad istraživati različite stavke dnevnog reda u različitim oblastima sve na istom sastanku. Važno je o području rada razmišljati pre nego što se održi sastanak, i o tome obavestiti sve prisutne. Sastanak će biti mnogo produktivniji ukoliko pozvani znaju šta da očekuju i kako da se pripreme.

Trijaža definisanja prioriteta zadataka

Organizacije postoje da bi rešavale zadatke. Saradnja nam daje dovoljno PAEI da bismo doneli najbolju odluku koje ćemo za-

datke raditi, i dovoljno capi-ja da izvršimo te zadatke. Svrha organizovanja timova svodi se na skup zadataka.

Ali kojih zadataka? Za svaku organizacionu svrhu ili cilj, postoji mnogo različitih zadataka koje treba uzeti u obzir. Potrebno je da imamo prioritete tih zadataka, tako da ne gubimo vreme na manje važne stvari kada su neki drugi zadaci kritični za postizanje uspeha.

Potrebno je da napravimo razliku između dva različita procesa: razumevanja kako rešiti problem i akcije rešavanja problema. Da bismo razumeli problem, potrebno je da imamo predstavu o velikoj slici, i da shvatimo koren uzroka stvari. Kada treba da preduzmemo neku akciju, da bi se problem rešio, ne možemo započeti sa uzrokom problema ili dubljim strukturalnim problemima. Potrebno je da se prvo pobrinemo za mnogo opasniju površinu problema.

Zamislite situaciju dolaska kola na mesto saobraćajne nesreće. Jedan od povređenih ima komad metala u nozi, i krvari. Šta će bolničari uraditi? Da li će skloniti parče metala - uzrok krvarenja? Ili će podvezati nogu da bi zaustavili krvarenje i previezli povređenog do bolnice?

Prvi zadatak prisutnih na mestu nesreće jeste da "zaustavi krvarenje". Ukoliko izvuče komad metala, možda će napraviti još veću štetu i pacijent može umreti od gubitka krvi. U poslovima kao što je medicina, prvo moramo zaustaviti krvarenje. Potrebno je

da se prvo pobrinemo za posledice problema koji može biti opasan po život, pre nego se pozabavimo stvarnim uzrocima problema.

U medicini, ovaj koncept se naziva trijaža. Kada je potrebno da odlučite koji ćete zadatak prvo uraditi, fokusirajte se na najopasniji problem. Ukoliko imate više takvih problema (po život opasnih) nego što imate resursa za njihovo rešavanje, rešite što je više moguće onih koje je brzo moguće rešiti kako biste suzili polje. Zaustavite krvarenje!

Princip trijaže je važan prilikom kreiranja plana sastanka (dnevnog reda, agende) i prilikom dodeljivanja vremena za diskusiju. Možda želite da kratko prodiskutujete osnovne stvari, ali ukoliko postoji nešto na površini problema što je izuzetno opasno, fokusirajte sastanak na to na vreme.

Zaključak

Kada planiramo sastanak, potrebno je da razmotrimo:

- Koja je svrha, i o kojim pitanjima ne name-
ravamo da diskutujemo?
- Koja će oblast (tema-scope) biti: brain-
storming, razmena informacija, otkrivanje
problema, traženje rešenja ili sprovođenje
(taking) odluke?
- Koje ćemo zadatke razmatrati, zbog oz-
biljnosti opasnosti?

Priča o zecu i olovnoj kuglici



Miroslav Solomun, konsultant i predavač ASEE

Puška je u srednjem veku imala cev u obliku levka gde je široki deo bio okrenut prema meti. Punila se sa 300 sitnih olovnih kuglica i barutom. Kada vlastelin pronađe lug u kome ima zečeva, brzo ih uoči (po odabranim kriterijumima za određivanje ciljnih grupa), napuni pušku i hitro opali. 300 kuglica poleti ka zečevima povećavajući izlaznu kružnu površinu po pravilima fizike nekoliko desetina puta. Jedna, možda dve, pogode jednog, možda dva, zeca. Ostalih 298 ili čak 299 nestane u žbunju i padne na zemlju. Kakva efikasnost jedan do dva od 300! Vlastelin ne brine o tome. Jer, ima se.

Ne obazirajući se na vlastelinov odnos prema efikasnosti, siromašni i gladni lovci i ljudi, među kojima ima i fizičara i kovača i dece i staraca, razvijaju i unapređuju svoj životno važan alat. Pojavljuje se novi model, čija se cev ne širi prema vrhu, a puni se sa patronom u koji se pakuju dvadesetak do tridesetak olovnih kuglica i barut. Kada lovac uoči zečeva (po odabranim kriterijumima za određivanje ciljnih grupa), brzo ubaci patronu, nanišani i opali. Kuglice izlete iz patrone rasipajući se znatno manje pri letu

do zeca nego u starom modelu. Dve do tri od dvadesetak, tridesetak, pogode dva, tri zeca. Ostale, nestanu u žbunu i padnu na zemlju. Očigledan napredak. Efikasnost se povećava 10 puta!

Nije prošlo ni nekoliko vekova, a pojavljuje se puška čiju ravnu cev obrađuju laserski, sa raznim interfejsima za noć i dan, sa dodatkom za tačno određivanje pozicije mete (GPS) i raznim drugim priborima. Cilj je dostignut. Jedna kuglica jedan zec! Efikasnost 100%. Vlastelin i dalje nemari, jer ima se. U sva tri slučaja na efikasnost pored tipa cevi i municije, utiče još jedino. Veština lovca. Jer znamo još iz školskih dana, da u rukama Mandušića Vuka, svaka puška biće ubojita.

Kakva je veza ove izmišljene priče sa biznisom? Ko je u biznisu vlastelin, ko zec, ko kuglica, a ko Vuk?

Ako vas je tema zainteresovala hajde da nastavimo. Prvo da podelimo uloge. Zec, tj. zečevi su kupci, kuglice su IMC (Integrisane Marketing Komunikacije), vlastelin marketer kome je široko oko vrata (ne misli o efikas-

nosti), a Vuk, marketer koji misli o efikasnosti. Sada vam predlažem da svaku od ovih uloga prepoznate u tekstu koj sledi.

Vozajući se većim gradovima, uočavamo velike šarene table, neke svetle, neke ne, preko kojih vam neko šalje poruke o proizvodima za koje ste veoma često, ako ne i uvek, nezainteresovani. Ako ste kojim slučajem i zainteresovani (vi ste ciljna grupa), nemate ni delić vremena ni da pročitate a kamoli da se "primite". Razlog nije samo u vremenu, već i u Zakonu o saobraćaju. Nema ni telefoniranja, ni preteranog osvrta oko! Vaše je da koncentrisano pratite razvoj događaja u saobraćaju. Onda ne kršite Zakon i bezbedni ste. Ko sme da čita i prima poruke sa velikih šarenih tabli?! Poruke lete u sve tri dimenzije + vreme, pa ako koja pogodi, pogodi. Jedna do dve na 300! Nekako mi liči na pušku koja ima levak cev u rukama vlastelina.

To nije sve. Ako gledamo u TV ekran samo jedan sat, primetićemo da na našoj televiziji, deo programa za slanje prodajnih preporuka kupcima proizvoda ili usluga, često nazivaju marketing? Što je televizija



manje "nacionalna" zamena reklame marketingom, je češća. Skoro da nema izuzetaka kod regionalnih televizija. Tokom programa malo, malo pa zazvoni maarketing! Kada bi to gledao neki stranac sa ekonomskim obrazovanjem očekivao bi da će sada neko sa ekrana početi da objašnjava RFM analizu postojećih kupaca, životne cikluse proizvoda, portfolio analizu, ATL i BTL, ili u najmanju ruku SWOT. Ali, ne lezi vraže, samo poruke o akcijama, povoljnim kreditima, jastucima i dušecima koji sve pamte pa čak i broje vaše pršljenove i druga razna čudesas.

Do zamene ove dve reči dolazi i kod nekih nacionalnih televizija. Ili bolje reći, internacionalnih u smislu Zapadni Balkan. Neke druge, kao što je najveća nacionalna televizija, je imala nekoliko perioda u zadnjih dvadesetak godina kada je vreme za slanje prodajnih preporuka kupcima čas nazivala marketing, čas reklama. Kao da se na Upravnom odboru više puta vodila žučna diskusija oko imena toga veoma važnog dela programa. Važnog pre svega za njih, kao izvor prihoda. Jer, za razvoj najvećeg nacionalnog elektronskih medija, mesečna pretplata gledalaca je malo. Ovo je čista pretpostavka, jer nemam nikoga bliskog ko

radi kod njih. Sada su u fazi reklame i to već više godina.

Na televizijama u zemljama u okruženju to nije slučaj. Reklama je reklama, reklam, promidžbeni program...

Zbog čega dolazi do zamene ove dve reči kod nas?

1. Da li zbog namere televizije da zadrži pažnju većeg broja gledalaca toga dela programa pa koristi nešto noviju reč, marketing, koja još nije toliko istrošena kao reč reklama?
2. Da li je zbog neznanja u uredništvu televizije šta je marketing a šta reklama?
3. Da li je zato što urednici komercijalnog programa na taj način žele da opravdaju visoke cene programskog vremena za reklame?

Bez namere da se opredeljujemo koji kanal komunikacije sa kupcima je najefikasniji u kojoj industrijskoj grani, sigurni smo da je TV najskuplji za svaku industrijsku granu. Ona preduzeća koja se opredele da svoje prodajne preporuke pošalju svojim postojećim i novim kupcima samo kroz televiziju i šarene table, potpuno iscrpljuju svoj godišnji budžet za marketing i ne preostaje im ništa za ostale aktivnosti (IMC) koje su takodje usmerene na zadržavanje postojećih i osvajanje novih kupaca.

4. Ili možda postoji neki drugi razlog.

Sigurno je da su obe reči tuđice. Ako pogledamo u "Veliki rečnik stranih reči i izraza" Ivana Klajna i Milana Šipke, koji je izdao Promet iz Novoga Sada, nalazimo:

Reklama, -e ž [fr. reclame od lat. reclama-re vikati, galamiti, glasno negodovati] 1. isticanje dobrih svojstava robe i usluga putem sredstava javnog informisanja kako bi se pridobili potrošači. 2. oglas ili spot objavljen u sredstvima javnog informisanja kojim se potrošači podstiču na kupovinu određenih proizvoda ili korišćenje određenih usluga. 3. hvalisanje trgovca ili prodavca robom koju žele da prodaju isticanjem kvaliteta, povoljne cene ili sl.

Marketing, -a m, mn. marketinzi [eng. marketing]

1. skup organizovanih aktivnosti usmeren na plasman robe na tržište i osvajanje kupca, počev od reklamiranja i informisanja, do čina prodaje
2. (u običnom govoru) reklama; propaganda (politički -)

Tačka 2. u objašnjenju šta je marketing, bi mogla da bude taj neki drugi, odnosno četvrti razlog zašto se zamenjuju ove dve reči.

Rečnik pa i Klajnov i Šipkin, je jedan važan lingvistički dokument koji nam služi za podizanje nivoa poznavanja jezika, opšteg znanja i kulture, ali nije udžbenik ni za reklamu ni za marketing. U takvim udžbenicima bi našli preciznija objašnjenja ovih reči.

Ne mogu jasno da se opredelim, ali mi se čini da je svaki od navedenih razloga prisutan u manjem ili većem stepenu i kod

nacionalnih i kod regionalnih televizija.

Da li je slanje prodajnih preporuka kupcima i/ili korisnicima isto što i marketing?

Izgleda da nije. Profesor Malcom McDonald neosporni lider u marketing planiranju vidi marketing kao proces koji:

1. Definiše tržišta.
2. Kvantifikuje potrebe grupa kupaca (ciljne grupe, pojedinci).
3. Definiše jedinstvenu vrednost proizvoda koje zadovoljavaju te potrebe.
4. Informiše zaposlene u kompaniji koji su odgovorni za tok proizvoda od kompanije do kupca o jedinstvenoj vrednosti proizvoda.
5. Koristi odabrane komunikacione kanale da informiše kupce o jedinstvenoj vrednosti proizvoda koje zadovoljavaju njihove potrebe.
6. Regularno prati rezultate prodaje.

U tački 5. se nalazi i reklama kao deo IMC (Integrirane Marketing Komunikacije).

IMC je komuniciranje kupca o jedinstvenoj vrednosti proizvoda, grupe proizvoda, usluga, brenda ili preduzeća, odabranim komunikacionim alatima koji rade zajedno i u harmoniji. Integrirani i harmonični komunikacioni alati, zahtevaju konzistentnu, konsolidovanu i kristalno jasno definisanu poruku o jedinstvenoj vrednosti proizvoda, grupe proizvoda, usluga, brenda ili preduzeća. Svaki komunikacioni kanal ima svoje jezgro postojanog auditorijuma i jedinstvena svojstava, koji omogućavaju prenošenje određenih detalja komunikacione strategije. Birajući različite komunikacione alate koji se dopunjavaju, obezbeđuje se povećanje pokrivenosti, uvećanje frekvence i intenzivnosti komunikacije, povećanje interesovanja potencijalnog krajnjeg korisnika (sinergetski efekat). Pri izboru komunikacionih kanala vodimo računa o podudarnosti kanala sa ciljevima kampanje i izabranom ciljnom grupom, relevantnosti za proizvod ili uslugu, nivou konkurentne aktivnosti i visini investicije potrebne za kampanju.

Koristi za preduzeće koja se opredele za izbalansirani IMC je mnogostruka. Povećanje konkurentne prednosti, porast lojalnosti postojećih kupaca, porast prodaje, manji troškovi, ušteda vremena, manje stresa za marketere.

Koristi za kupca su takodje očigledni. Dostupnija informacija, konsolidovana i jasnija informacija i brže sazrevanje odluke o kupovini.

Predlažem da se u "običnom govoru", javnom komuniciranju sa nama, više ne zamenjuju reči reklama i marketing. Ne toliko zbog toga što označavaju različite pojmove koje svaki student tokom studija ekonomije i sličnih visokih škola nauči od svojih predavača, koliko zbog budućih studenata koji dolaze na studije sa iskrivljenom slikom o marketingu.

Ne zaboravimo da je navika gvozdена košulja. Pažljivo birajte alate u marketingu. Ne samo zbog efikasnosti vašeg preduzeća, već iz zbog vašeg prestiža u preduzeću. Vreme vlastelina je prošlo.

ŠTA? KOLIKO? KAKO? KADA?

Povećanje produktivnosti zaposlenih



Srđan Nonković, konsultant i predavač ASEE

Kada govorimo o unapređenju poslovanja moramo prvo da utvrdimo osnovne faktore ili aktere ove „igre“. Za početak to smo mi - moja kompanija i moji kupci - tržište. Kvalitet proizvoda/usluge se podrazumeva, odnosno zadovoljavanje potreba kupaca/tržišta, zatim imamo konkurenciju koja radi isto ili slično što i mi, i na kraju tu su troškovi poslovanja. U zavisnosti od konkurencije i tržišta ostvarujemo prihode, pravimo troškove i dugujemo banci za uložena sredstva nam trebaju da pokrećemo poslove. Sve ovo zajedno možemo povezati pojmom rentabilnosti koji nam, pojednostavljeno, pokazuje za koje vreme ćemo vratiti uložena sredstva. Pa tako, ako nam je godišnja rentabilnost 10%, to znači da ćemo uložena sredstva vratiti za 10 godina, pod uslovom da se u tom periodu ne menjaju ni prihodi, ni troškovi, niti da se dodatno zadužujemo. Pored toga što nam pokazuje koliko samo uspešni možemo da vidimo i šta je potrebno povećati/smanjiti kako bi bili uspešniji. Najjednostavnije to radimo kada:

1. Povećavamo prihode
2. Smanjujemo troškove
3. Smanjujemo angažovana sredstva

Šta možemo činiti unutar naše organizacije?

Ono što želim jeste da pokrenem razmišljanja na temu mogućnosti unapređenja rentabilnosti sprovodeći akcije promena unutar kompanije, uticajem na preostala dva parametra u formuli rentabilnosti – troškove i angažovana sredstva.

Možda zvuči poznato jer „smo do sada imali dosta pokušaja u sprovođenju restrikcija, reorganizacija i promena“, ali nisu dale očekivane rezultate jer „to ovde nije sprovodljivo - naš posao je specifičan“, jer „za to nemamo vremena, a nama je i ovako dobro“, jer „zaposleni i rukovodioci to neće prihvatiti mentalitet, a i košta isuviše“, itd. Neko reče: „Ne donošenje odluke je odluka da se ništa ne menja“ Verovatno zato što se sve oko nas menja, hteli mi to ili ne, i ako ne pratimo promene, one nas neminovno pregaze. Druga otežavajuća okolnost je da ta „unapređenja“ koja smo vršili nisu dala željene ili dugoročne rezultate. To je naravno rizik svake promene jer ako nešto menjamo ne znači da će biti bolje, ali da bi bilo bolje mi se svakako moramo upustiti u promene, ili kako je Ajnštajn rekao: „Ludost je očekivati promene ili drugačiji rezultat radeći stvari na isti način.“

1. Analiza postojećeg stanja, odnosno šta je to što sada imamo kao rezultat, koliko trošimo, koliko nam sada treba vremena za obavljanje posla, uposlenost resursa, itd.
 2. Alati koji nam mogu dati procenu potencijala poboljšanja i metodologiju koja će nam omogućiti da izvršimo tu promenu.
- „Hitnost“ najviše zavisi od toga koliko nas nešto „boli“. Zato je potrebno napraviti „pravi“ redosled koraka unapređenja u zavisnosti, na prvom mestu, koliko predložena rešenja utiču na povećanje rentabilnosti, zatim u zavisnosti od troškova potrebnih za sprovođenje i na kraju od vremena potrebnog da se projekat unapređenja sprovede.

„Mrtav ugao“ gledanja je termin koji se koristi u psihologiji kada se želi opisati nemogućnost sagledavanja situacije iz više perspektive (-a). Iz tog razloga konkretne analize činjeničnog stanja određenih pokazatelja i posmatranje „starog“ posla iz početka daje nam mogućnost da promenimo ugao gledanja, sagledamo mogućnosti unapređenja i krenemo u promene. Za početak predložio bih ugao gledanja koji nam omogućavaju da „istu“ stvar posmatramo iz druge perspektive.

Hoću i neću

Zamislite iskusnog operatera, bez obzira da li je u administraciji, banci ili proizvodnji, koji više od 10 godina obavlja taj posao, a mi želimo da ga (posao) unapredimo. Prva prepreka, on zna taj posao bolje od mene (nismo ravnopravni), druga, on već „zna“ da ne može bolje, treća, postoji niz objektivnih razloga (opravdanja) zbog čega se taj posao mora baš tako obavljati, četvrta prepreka je da nemamo konkretan predlog kako bi trebalo drugačije da radimo.

Šta nam onda preostaje da radimo osim da zahtevamo da se taj posao obavi brže ili da uposlimo veći broj ljudi/mašina.

Kako da postanemo ravnopravni iako ne poznajemo posao? Pre upotrebe čarobnog štapića moguće/potrebno je sve to što neko radi da se prevede na jednostavniji jezik, koji možemo i on i ja da razumemo. Kao i kod dva stranca koji pričaju različitim jezicima, potrebno je da razumemo: da i ne, ili hoću i neću.

Isto tako sadržaj posla se može podeliti na hoću i neću, tako što ćemo razdvojiti poslove/aktivnosti koji nam stvaraju vrednost od onih koji ne stvaraju. Npr. kada stolar hoće da prereže dasku, prvo ide u magacin, meri, obeležava, seče i na kraju odlaže. Od svih navedenih aktivnosti jedino aktivnost



Prihode možemo unaprediti tako što ćemo povećati učešće na tržištu-putem dobrog marketinga, ispitivanjem tržišta i ponetiranjem na prave kupce, i drugih akcija koje sprovedimo želeći da se promene dese „spolja“ kako bi nam od spolja dolazilo više (prihoda), ali to je tema o kojoj možete razgovarati sa mojim kolegom Miroslavom Solomonom.

Treći problem je naš „pogled“ na situaciju koji zavisi iz kog „ugla“ posmatramo i „ko“ ga posmatra. Pod „uglom“ mislim na znanje koje posedujemo, a na „ko“ mislim na zainteresovanost za rešavanjem problema ili unapređenjem. Skraćeno, potencijal unapređenja i hitnost rešavanja problema.

Za potencijal unapređenja potrebne su dve stvari:

sečenja „donosi novac“ dok ostale, iako su neophodne, oduzimaju vreme i stvaraju trošak. Službenik koji sakuplja podatke iz kompjutera, dopunjuje podacima iz dokumentacije koja se nalazi u ormanu, čeka potvrdu od kolege, upisuje podatke u kompjuter, stvara vrednost samo u momentu kada sačinjava završni izveštaj (dokument) koji je radio za svog klijenta (šefa). Doktor koji čeka da se pacijent obuče ili skinje za pregled je za to vreme onemogućen da radi posao za koji je kvalifikovan, ili da se odmara.

Nova perspektiva:

- Hoću da: režem, sačinim završni izveštaj, pregledam
- Neću da: Idem u magacin, merim, tražim i čekam podatke, čekam da se pacijent obuče (u praksi % baznih aktivnosti najčešće ne prelazi 30% od ukupnog vremena)

Ova podela nam omogućava da obratimo pažnju na „prave“ stvari, a ne da se rasipamo na sve, jer to i jeste problem, sve se može poboljšavati, ali novac i vreme potrebno za to nas stalno vraćaju da se „snalazimo“ kao i do sada. Podelom na bazne i pomoćne aktivnosti eliminišemo jedan deo poslova koje nećemo uzeti, za početak, u razmatranje za unapređenje. Zvuči paradoksalno, ali to su upravo one koje donose vrednost (bazne funkcije). Ako bi kojim slučajem krenuli od baznih aktivnosti, npr. da unapredimo posao sečenja (bazna) verovatno bi to značilo kupovinu novog cirkulara, a ako bi želeli da doktor pregleda veći broj pacijenata za isto vreme to bi se najverovatnije odrazilo na kvalitet pregleda i povećan zamor doktora ili zapošljavanje još jednog lekara. Kupovina bržeg računara ili softvera bi verovatno ubrzalo sačinjavanje izveštaja, ali ukupno ciklusno vreme, zajedno sa ostalim aktivnostima u procesu, bi bilo neznatno kraće, i to po cenu dodatnih ulaganja.

Aktivnosti „neću da“ (pomoćne aktivnosti) generalno ne donose i ne stvaraju vrednost, već samo trošak, ali ih ne možemo proglasiti nepotrebnim. Međutim moguće je izvršiti drastično skraćivanje vremena pomoćnih aktivnosti putem eliminisanja, u prvom redu rasipanja u vidu čekanja, zastoja, provera, kvarova, transporta, ponavljanja..., a isto tako i skraćivanjem suvišnih pokreta, zahvata i operacija koje su „nekada davno“ bile propisane, možda čak i bile potrebne.

Skraćivanjem puta do magacina, izbacivanjem čekanja informacije od kolege i omogućavanjem da doktor pregleda sledećeg pacijenta dok se prethodni oblači može u velikoj meri da utiče na ciklusno vreme, protočno vreme od narudžbe do isporuke, od ulaska do izlaska, tako da se ono vrlo često i prepolovi bez kapitalnih investicija. Naravno, ovo nije lako i jednostavno jer se radi o ljudima i promenama koje oni treba da izvrše u svom ponašanju, navikama i shvatanjima. Iz tog razloga je potrebno da se uključe od početka, jer oni su ti koji kriju „ključ“ promena. Promene bi trebale da postanu rutinski posao svih zaposlenih u kompaniji, a to se jedino može činiti razumevanjem stvari i analizom realnih podataka, zato je sledeći korak, posle podele aktivnosti na bazne i okolne, da ono što želimo menjati posmatramo iz tri potpuno odvojena ugla.

Za sledeći put : Tri faktora povećanja produktivnosti

ASEE AKTUELNOSTI

Saradnja sa Junior Achievement



Junior Achievement je program podsticanja preduzetništva među mladima u toku formalnog srednjoškolskog obrazovanja. U cilju društveno korisnog volonterskog rada i investirajući u budućnosti mladih ljudi ASEE ovu organizaciju doživljava kao partnersku u okviru naših sadašnjih i budućih projekata na temu preduzetničkog vaspitavanja mladih. Februara ove godine organizovano je takmičenje za srednje škole iz Vojvodine u Novom Sadu. Više od dvadeset timova tražilo najbolji odgovor na zadatu temu - socijalno odgovorno preduzetništvo. Naše kolege, konsultanti i predavači ASEE, Željko Jandrić i Srđan Nonković, učestvovali su kao mentori sa zadatkom da svaki svoj tim podstiče, usmerava, suspreže da ne polete previsoko, sugeriše kako da naprave trominutnu prezentaciju ... Znamo da nije bitno, ali nije ni svejedno, pa sa ponosom delimo sa vama informaciju da je pobedio tim čiji je mentor bio Željko Jandrić.

ASEE na Trećem HR Summit u Splitu

Više od 120 menadžera, predsednika i članova uprava iz privatnog sektora, te profesionalaca s područja ljudskih resursa okupilo se 28 i 29 juna u Splitu na trećoj regionalnoj konferenciji HR Summit. Među mnogim predavačima iz eminentnih organizacija iz regiona, kao što su Nenad Filipović iz IEDC Bled, Boris Žnidarić iz Zavarovalnice Triglav, Branka Skaramuča iz HT, našlo se i ime Borisa Vukića, partnera Adizes SEE / ASEE. Njegov direktan, jasan i neposredan način prezentiranja teme "Promene u liderstvu pri prelasku sa preduzetništva na profesionalni menadžment" izazvao je posebnu pažnju prisutnih. Meru njihovog interesovanja i zadovoljstva možete pogledati i u zvaničnim rezultatima postevaluacionih upitnika na zvaničnom sajtu www.posao.hr/hrsummit. ASEE je imao priliku da na ovom skupu učestvuje i na još jedan način. Gospodin Boris Popović, suvlasnik i generalni direktor Alarm Automatike iz Rijeke, jednog od najboljih srednjih preduzeća iz Hrvatske, održao je predavanje "Tranzicija od poduzetnika ka menadžeru, primjena Adizesove metode u praksi". Oba Borisa su i nakon predavanja i tokom pauza i večere odgovarali na mnoga pitanja vezana za temu na koja ne postoje laki i jednostavni odgovori. Ali srećom postoje.



Bo Jaghult u Novom Sadu i Sarajevu

Bo Jaghult, autor "Šargarepe – knjige o o motivaciji, bonusima i nagradama" održao je, zajedno sa Nebojšom Carićem, jednodnevni seminar na temu „Stimulativni sistemi nagrađivanja“ u Novom Sadu 18 maja i u Sarajevu 20 maja. Bo Jaghult je ceo svoj radni vek proveo kao konsultant, savetodavac i trener ne samo u Švedskoj i Skandinaviji već širom sveta. Više od dve decenije je partner u Adizes Skandinavija, Principal Associate Adizes Institut USA, instruktor konsultanata i konsultant za upravljanje organizacionim promenama sa užom specijalnosti u oblasti motivaciji i sistema nagrađivanja. Osim o smernicama za konstruisanje sistema nagrađivanja, spoljašnjim i unutrašnjim nagradama Bo Jaghult je objašnjavao zašto neki sistemi funkcionišu a neki ne.



Letnji ASEE klub



Mnogo je lepih trenutaka bilo na ovogodišnjem sastanku ASEE Kluba koji se održao od 3 do 5 juna u Banji Kanjiži. Neki će pamtiti predavanje Vojislava Rodića, našeg saradnika i direktora Ineta, na temu: "Business Facebook, Primena društvenih mreža na internetu u poslovnom svetu". Drugi će primenjivati i savete i odgovore Srđana Nonkovića, konsultanta i predavača ASEE, o "Unapređenju procesa i procedura - Možemo li, koliko i kako smanjiti vreme trajanja operacija i troškove i povećati fleksibilnosti i brzinu reakcije na promene". Neki će pamtiti pobjedu (ili poraz) u odbojci, "banjanje" u bazenu, patku sa "Majkinog salaša", snažne nežne maserske ruke, posetu "Potisju" u Kanjiži... Neki će pamtiti duže, a neki do našeg zimskog susreta u decembru.

ASEE u Beču

Početkom juna je u Ambasadi Velike Britanije u Beču održan sajam i razmena iskustava u oblasti obuke i usavršavanja znanja i veština zaposlenih u kompanijama. Trgovinska odeljenja Britanskih ambasada u 21oj zemlji su pozvale odabrane učesnike na ovaj interesantan skup. U maloj grupi pozvanih iz Srbije je bio i ASEE. U toku dva dana, 40 kompanija iz Velike Britanije su predstavile svoje proizvode i usluge u oblasti menadžment i HR konsaltinga, obuke, kao i pratećih proizvoda. Prelepo staro zdanje rezidencije, koje je bilo mesto događanja, dalo je poseban ugođaj prigodnim prezentacijama, predavanjima i poslovnim razgovorima. Još jednom bismo zahvalili Trgovinskom odeljenju Britanske ambasade u Beogradu što je u nama prepoznala evropski potencijal i omogućila učešće na ovom lepom događaju.





Obogatite biblioteku vaše kompanije

U želji da još više približimo poslovne knjige menadžerima i menadžere poslovnim knjigama odlučili smo da u 2010. godini pokrenemo akciju "Obogatite biblioteku vaše kompanije". Menadžeri i rukovodioci imaju sve manje vremena da čitaju dobre knjige iz oblasti menadžmenta. Postoje autori koji su izbrisali državne granice širom sveta i koji su postali sinonim za menadžment, marketing i druge srodne oblasti. Iz našeg izdavačkog opusa izabrali smo naslove koje bi trebalo da pročita svako ko želi, namerava, hoće ili možda, mora da upravlja bio on (ili ona) član upravnog odbora, generalni i izvršni direktor, rukovodilac sektora u organizaciji, bila ona profitna, neprofitna, javna, državna, nevladina, kulturna, obrazovna ili politička.

Poštujući vaš trud da budete još bolji i uspešniji, naš dodatni doprinos je da podelimo sa vama deo znanja o određenim oblastima koja naši konsultanti imaju. Svaka kompanija koja kupi 30 knjiga u izdanju ASEE Books dobija i poklon predavanje nekog od naših predavača i konsultanata u trajanju od 90 minuta. Imajući u vidu različite brige koje nas mogu moriti, kao i različite oblasti ekspertize naših konsultanata, možete izabrati jednu od sledećih tema:

1. Upravljanje u vreme krize
2. Strategijsko upravljanje kojim se stvara budućnost kompanije
3. Najnoviji trendovi koji oblikuju budućnost kompanija
4. Konkurentna prednost – dinamički pristup
5. Tiranija hitnog
6. Delegiranje i razvoj saradnika
7. Izgradnja srednjeg menadžmenta
8. Kako formirati tim
9. Sistem vrednosti kompanije – kako se formira, kako ga identifikujemo i kako on utiče na vaše poslovne odluke
10. Razaranje integracije i motivacije – uzroci i lečenje
11. Interna i eksterna selekcija – najnoviji alati i tehnike
12. Donošenje efektivnih odluka i njihovo sprovođenje – potrebni i dovoljni uslovi
13. Uvođenje sistema odgovornosti (misija, organizaciona struktura, merenje i izveštavanje, sistem nagrađivanja)
14. Preuzimanje kompanija
15. Upravljanje potraživanjima
16. Amortizacija – značaj za poslovanje kompanije i način obračuna
17. Značaj planiranja u marketingu
18. Merenje vrednosti postojećih kupaca preduzeća - RFM metoda
19. SWOT analiza
20. ProfitBrend
21. Business Facebook
22. Korišćene SPIN tehnike (tehnika postavljanja pitanja) u kompleksnoj prodaji
23. Dodavanjem vrednosti do lakšeg zaključivanja prodaje
24. Kako prepoznati potrebe naših klijenata
25. Plan prodaje i kriterijum dobrog plana
26. Kako izabrati i obučiti najbolje prodavce
27. Dobro usluživanje kao jedinstvena konkurentna prednost u savremenoj prodaji
28. Kako unaprediti usluživanje i biti brži i efikasniji od konkurencije
29. Kaizen
30. Kako efikasnije obavljati poslove i procedure u uslužnim delatnostima
31. Unapređenje procesa proizvodnje promenom metode rada i povećanjem stepena iskorišćenja
32. Povećanje produktivnosti zaposlenih
33. Životni ciklus preduzeća
34. Razvoj porodičnih kompanija
35. Gnbom

Za sva pitanja i dogovore molimo vas da se javite gospođi Ireni Bulat, direktorki ASEE Srbija, +381 11 3640 740, irena.bulat@asee.biz ili gospođi Rasemi Džinaliji, direktorki ASEE BIH, +387 61 749 567, rasema.dzinalija@asee.biz



Naslovi u izdavačkoj delatnosti ASEE su podeljeni u četiri edicije: Obavezno, Aktuelno, Pojmovnici i Tradicija.

OBAVEZNO

Ključne knjige gurua menadžmenta koje mora da pročita svako ko želi, namerava, hoće ili možda, mora da upravlja organizacijama.

1. Isak Adičes: Upravljanje životnim ciklusima preduzeća
2. Isak Adičes: Upravljanje promenama
3. Isak Adičes: Stilovi dobrog i lošeg upravljanja
4. K.Berman, DŽ.Najt: Finansijska inteligencija
5. V.Čen Kim, R. Mobornj: Strategija plavog okeana
6. Piter Draker: Moj pogled na menadžment
7. Piter Draker: Upravljanje u novom društvu
8. D.Goleman, R.Bojacić, A.Maki: Emocionalna inteligencija u liderstvu
9. F.Kotler,V.Ferč: B2B brend menadžment
10. Filip Kotler: Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem
11. Abraham Maslov: Psihologija u menadžmentu
12. M. Porter: Konkurentska prednost
13. Tisen, Andriesen, Depre: Didivenda znanja
14. Peter Sengi: Peta disciplina
15. Adrijan Slivocki: Umeće sticanja profita
16. Džek Velč: Veština pobeđivanja
17. Nik Vreden: ProfitBrend

AKTUELNO

Aktuelna svetska znanja iz menadžmenta i marketinga. Autori koji identikuju nove trendove i pomeraju granice našeg znanja i razumevanja problema.

18. Isak Adičes: Kako upravljati u vreme krize
19. Isak Adičes: Idealni menadžer
20. Isak Adičes: Težnja ka Top formi
21. Isak Adičes: Menadžment za kulturu
22. Edvard de Bono: Kurs razmišljanja
23. Piter Draker: Veština delotvornog direktora
24. Dik Grout: Procena i unapređenje radnog učinka
25. Gari Hamel: Budućnost menadžmenta
26. HACCP Standardi
27. Bu Jeghult: Šargarepe-knjiga o motivaciji...
28. Stiven M R Kavi: Brzina poverenja
29. Filip Kotler: Deset smrtnih grehova u marketingu
30. Filip Kotler: Fernando Trias de Bes: Lateralni marketing
31. Patrik Lensionij: Pet nedostataka u radu tima
32. Zvonimir Pavlek: Uspešna trgovina
33. Rudi Sevidž: Elisabet Makheti: Adičesov bukvar za preduzetnike
34. Džek Traut: Marketing ekspert
35. R.Vagner/Dž.K.Harter: 12 elemenata sjajnog upravljanja
36. Džek i Suzi Velč: Veština pobeđivanja - Odgovori
37. Džon Vord: Razvoj porodičnih kompanija



POJMOVNICI

Kratka tumačenja kompleksnih pojmova savremenog poslovanja. Prečice do upotrebljivih saznanja o temama za koje, inače, treba mnogo vremena.

38. Antoni Dejvis: Public Relations
39. Tim Hindl: Menadžment od A-Z
40. Darko Iveković: HR menadžment
41. Filip Kotler: Marketing od A-Z
42. Bob Triker: Direktor od A-Z

TRADICIJA

Dragocen uvid u razmišljanje o menadžerskim i marketinškim problemima iz vremena kada je svet bio dovoljno jednostavan da bi problemi imali razumljiva imena.

43. Zorica Stablović Bulajić: Koreni menadžmenta
44. Zorica Stablović Bulajić: Tragovi marketinga
45. Anri Fajol: Opšti i industrijski menadžment
46. Dr. Ernest G. Jeni: Zloupotrebe u knjigovodstvu
47. Hajnrih Liring: Pravi prodavac
48. Cerbeer de Medelsheim: 120 zlatnih pravila za trgovinu
49. Branislav Nušić: Retorika

Specijalna edicija

50. Piter Draker: Draker iz dana u dan
51. N.Noria,E.Mejo: Njihovo vreme

Multimedija

52. Idealan menadžer, Isak Adičes, Zvezdan Horvat i Boris Vukić, DVD
53. Menadžment za kulturu, Isak Adičes, DVD



LETO 2010to U ASEE

I ovoga leta ASEE ima planove, letnje, zanimljive, opuštene, korisne.... Da bi planovi postali stvarnost izaberite nešto od ideja i pridružite se.

- Sladoled i pouke iz knjiga i života – uz prelepi pogled u Beogradu i/ili u ugodnoj bašti u Novom Sadu družimo se i ovoga leta uz knjigu, poslovne prijatelje i prijatelje iz posla. Sladoled će biti naše iznenađenje, Vi izaberite jednog ili sve autora i teme koji Vas inspirišu ovog leta. Dobrodošli.
- (Re)kreativne radionice – poludnevne sesije zajedničkog kreativnog traženja odgovora na postavljene teme. Kroz rad vodiće Vas naši iskusni konsultanti, tragaćemo za odgovorima na Vaše probleme i izazove, a okruženje u našim kancelarijama u Beogradu, Sarajevu i Banja Luci biće rekreativno
Napomena – casual dress code, a teme izaberite sami.
- Knjiga za letovanje – ovoga leta kada se budete pakovali za godišnji odmor neka stručna knjiga bude sva Vaša veza sa poslom. Izaberite naslov, a mi ćemo ga uz adekvatan popust i naše komplimente dostaviti na Vašu adresu

Detaljnije na www.asee.biz

Informacije i prijave moguće i na bgooffice@asee.rs i office@asee.rs odnosno Jelena 011 3640 740 I Snežana 021 6624 688 za Srbiju

Informacije i prijave moguće na office@asee.ba i rasema.dzinalija@asee.biz odnosno Rasema 062 331 910 za BiH

Raspored druženja uz knjigu „Sladoled i pouke iz knjiga i života”

SLADOLED I KAVI – Beograd, 08. jul 2010. četvrtak 17.00
SLADOLED I FAJOL – Novi Sad, 13. jul 2010. utorak 19.00
SLADOLED I ADIŽES – Beograd, 15. jul 2010. četvrtak 17.00
SLADOLED I VELČ – Novi Sad, 20. jul 2010. utorak 19.00
SLADOLED I POUKE IZ MARKETINGA – Beograd, 26. avgust 2010. četvrtak 17.00
SLADOLED I POUKE JEDNOG VOĐE PROJEKATA – Novi Sad, 31. avgust 2010., utorak 19.00
SLADOLED I VELČ – Beograd, 02. septembar 2010. četvrtak 17.00
SLADOLED I KAVI – Novi Sad, 07. septembar 2010. utorak 19.00
SLADOLED I PAVLEK – Beograd, 09. septembar 2010. četvrtak 17.00
SLADOLED I ADIŽES – Novi Sad, 14. Septembar 2010. utorak 19.00

Raspored (re)kreativnih radionica

Vreme održavanja:

od 9.00 do 13.30 sa dve kraće pauze.

Mesto održavanja:

Beograd, Kralja Milana 25/4

- KAKO KOMUNICIRAMO SA TEŠKIM KLIJENTIMA – 13. jul 2010.

• Irena Bulat, predavač ASEE

- FORMIRAJMO TIM – 15. jul 2010.

• Boris Vukić, partner Adizes SEE

- URADIMO PRAVU SWOT ANALIZU – 16. jul 2010.

• Miroslav Solomun, konsultant i predavač ASEE

- KAKO KORISTITI KAIZEN METODU – 20. jul 2010.

• Srđan Nonković, konsultant i predavač ASEE

- OD PREDUZETNIŠTVA DO PROFESIONALNOG MENADŽMENTA – 22. jul 2010.

• Boris Vukić, partner Adizes SEE

- TELEFONSKA PRODAJA – 26. avgust 010.

• Zoran Milašinović, konsultant i predavač ASEE

- SIGURNOST NA INTERNETU – 27. avgust 2010.

• Voja Rodić, predavač ASEE

- ODVOJIMO HITNO OD VAŽNOG – 31. avgust 2010.

• Zvezdan Horvat, partner Adizes SEE

- IZGRADIMO LOJALNOG KUPCA – 01. septembar 2010.

• Miroslav Solomun, konsultant i predavač ASEE

- KOJI JE BREND PROFITABILAN – 07. septembar 2010.

• Svetozar Kobilarov, predavač ASEE

- UNAPREDIMO PROCESU U USLUŽNIM DELATNOSTIMA – 08. septembar 2010.

• Srđan Nonković, konsultant i predavač ASEE

- KAKO DA NAJEFIKASNIJE UVEDEMO U POSAO NOVOZAPOSLENE – 09. septembar

• Duško Ilić, predavač ASEE

Sarajevo, hotel „Hollywood” Ilidža

- URADIMO PRAVU SWOT ANALIZU – 13. jul 2010.

• Miroslav Solomun, konsultant i predavač ASEE

- KAKO KORISTITI KAIZEN METODU – 15. jul 2010.

• Srđan Nonković, konsultant i predavač ASEE

- ODVOJIMO VAŽNOG OD HITNOG – 24. avgust 2010.

• Zvezdan Horvat, partner Adizes SEE

- TELEFONSKA PRODAJA – 31. avgust 2010.

• Zoran Milašinović, konsultant i predavač ASEE

Banja Luka, motel „Dragana”

- OD PREDUZETNIŠTVA KA PROFESIONALNOM MENADŽMENTU – 14. jul 2010.

• Boris Vukić, partner Adizes SEE

- KAKO KORISTITI KAIZEN METODU – 16. jul 2010.

• Srđan Nonković, konsultant i predavač ASEE

- ODVOJIMO VAŽNOG OD HITNOG – 25. avgust 2010.

• Zvezdan Horvat, partner Adizes SEE

- TELEFONSKA PRODAJA – 01. septembar 2010.

• Zoran Milašinović, konsultant i predavač ASEE