



U ovom broju...

Organizacije Rastu... A?	2
Porodične kompanije u regionu i šire	4
Lagani tekst o ozbiljnoj temi nasleđivanja	5
Odgovornost iz ugla Adizes metoda	6
Tripit DA za postavljanje ciljeva	7
"Nije ovo više samo vaša zajeb...,	8
Rođaci	9
Ko je ovde glavni?	10
Kako biramo saradnike?	11
ASEE aktuelnosti	12

Organizacije Rastu... A? (vi i brže od njih)

ŠTA JE ORA?

Misija ASEE jeste da pruži praktičnu podršku svojim klijentima u procesu njihovog rasta i razvoja. Sagledavajući sve veću potrebu kompanija u regionu da se izbore sa izazovima rasta u procesu biznis transfera karakterističnim za porodične kompanije i ASEE je razvio posebne alate kojima može podržati porodične kompanije. ORA ili Organizacije Rastu ...A? je novi model edukacije koji je ASEE usmerio na naslednike, decu osnivača i drugu generaciju u kompanijama.

Prva ORA je održana na Fruškoj gori, a termin nove je već zakazan za 23-26. novembar 2011.

ORA pokriva sledeće teme:

- Osnivačeva kompanija je samo deo porodičnog biznisa
- Razlika vlasništva i upravljanja
- Kako bolje razumeti osnivače i „čuti“ se sa njima
- Šta se sve dešavalo, šta se dešava i šta će se dešavati sa kompanijama? I kako ih voditi?
- Šta druga generacija mora da nauči i savlada da bi preuzela vođenje kompanija
- Kako da se ponaša tokom perioda tranzicije
- Kako da uspešno prođe kroz period tranzicije

ORA Fruška gora su vodili i vodiće:

Predavač i konsultant (sa zadatkom da prenese svoje znanje, razumevanje i iskustvo iz rada sa samoniklim kompanijama):

Boris Vukić, partner i suosnivač Adizes SEE, u najboljim srednjim godinama. Od 1996.-e pomaže kompanijama pri prelasku sa preduzetništva ka profesionalnom menadžmentu. Već tada, ne znajući, a poslednjih nekoliko godina svesno, punog srca i otvorene glave, želi



da zajedno sa osnivačima pronađe pravo mesto za njih, njihove kompanije i njihovu decu.

Mentor (na ORA ima zadatak da saslušaj, posavetuje i zahvaljujući svom iskustvu otvori prostor za nova razmišljanja):

Miloš Švarc, 1948., u najboljim zrelim godinama, dipl. ing. elektrotehnike, konsultant u oblasti upravljanja investicionim poduhvatima i organizacijom poslovanja firmi koje se bave investicijama. Karijeru je započeo u Energoprojektu, u kojem ostaje 27 godina, i potom osniva sopstvenu firmu FIDECO d.o.o. koja se bavi konsultantskim poslovima iz oblasti voda, energetike i zaštite životne sredine. Radio je na brojnim projektima na prostorima bivše Jugoslavije, kao i u Africi (Zambiji, Nigeriji, Zimbabveu, Ugandi, Gvineji i Gani), na Bliskom istoku (u Iraku, Kuvajtu i Libiji), i u drugim zemljama (Rusiji, Panami, Šri Lanki, Tajlandu, Kini). Takođe suosnivač i prvi predsednik Upravnog odbora Udruženja inženjera konsultanata Srbije i član Upravnog odbora banke: Crédit Agricole Srbija AD.

Veza (osoba koja ima zadatak da pomogne konsultantu i mentoru da bolje razumeju generaciju 1980+)



Robert Kamerer, 1984., u najboljim godinama. Po obrazovanju inženjer menadžmenta, diplomirao uporedo na Fakultetu za preduzetni menadžment i Fakultetu tehničkih nauka, odsek inženjerski menadžment. Završava master studije na istom fakultetu na usmerenju Upravljanje preduzećem. Radio u marketing odseku fakulteta, na projektnim zadacima konsultantske kuće A.T. Kearney, stručnu praksu u Adizes Southeast Europe (ASEE). Najmlađi član tima ASEE, na poziciji stručnog saradnika. Interesuje ga okrenutost kompanije ka kupcima, mladi u okviru organizacija i načini korišćenja njihovog potencijala.

Više informacija na www.adizes.rs i www.porodicnekompanije.rs

Asee
NEWS

Besplatan primerak
Izdavač: **Asee**

Urednik izdanja:
Boris Vukić

Dizajn i prepress:
Nebojša Čosić

Štampa:
DC Grafički centar



za naslednike, decu osnivača, drugu generaciju

IZAZOVI PRED NAMA

Ukucate li na Google-u 'Izazovi sa kojima se susreću porodične kompanije' (eng. family business challenges) dobićete više od 90 000 000 rezultata pretrage. Jasno je da je ovo tema koja ne gubi na aktuelnosti i da se o njoj priča naširoko. U sredini u kojoj prvi pokrenete pitanja koja su goruća, a goruća su već izvesno vreme, dobijate ljude koji su spremni da slušaju, ljude koji prepoznaju probleme o kojima pričate zato što ih žive svakodnevno.

Nasledivanje porodičnih kompanija jedna je od osetljivijih tema koje pogađaju vlasnike i prve ljude ovih organizacija ali i njihove porodice. Osetilo se to u dugogodišnjem radu mojih iskusnijih kolega iz ASEE sa ovakvim kompanijama, a osetilo se i na ORA Fruška Gora, za koju, ako smo i imali ikakve sumnje da li će se pokazati kao uspešan kamp edukacije mladih ljudi koji bi trebalo da preuzmu vođenje i rukovođenje kompanijama, danas više nemamo.

Prvi zadatak koji sebi postavljamo nije više samo dizanje svesti o potrebi za planiranjem nasledivanja pošto ta svest postoji. Želimo da se približimo i u isto vreme damo



priliku da se između sebe povežu, mladi i pametni ljudi koji dele veoma slične životne i poslovne nedoumice kao neko ko pripada ovoj specifičnoj poslovnoj generaciji. Za 4 dana, koliko smo se družili na planini u okviru prve ORA, tek smo otvorili neke teme, podelili i nade i planove koje imamo... Drugim rečima, napravili smo dobar start. Upravo ono što je neophodno da bismo na tim temeljima razvijali, kako sebe, tako i kompaniju čiji smo deo i koja je deo nas.

Robert Kamerer - ORA iz ugla Veze

ODRŽANA JE PRVA ORA

Četiri sunčana dana na Fruškoj Gori, od 14. do 17. septembra, bila su dovoljna da se udari prvi temelj novoj ORA tradiciji. Naime, grupa naslednika uspešnih porodičnih kompanija iz regiona zajedno sa ASEE konsultantima (Boris Vukić, Miša Švarc i Robert Kamerer) napravila je prve korake ka uspešnijoj tranziciji kompanija na drugu generaciju. Pričali smo, ali i slušali jedni druge o tome kakvi se sve izazovi stavljaju, kako pred osnivača, tako i pred njegove potencijalne naslednike. Vraćeno nam je bilo pametnim pitanjima i kvalitetnim diskusijama koje su vođene kroz radionice sva četiri dana ovog edukativnog kampa. Osim rada u učionicama razvijali smo nove poslovne kontakte i učili od porodične kompanije - vinarije Mačkov podrum koja nas je ugostila jedan dan i dala nam priliku da i sami učestvujemo u procesu stvaranja vina, od berbe pa do momenta kada se vino puni u flaše i etiketira. Ovo je bilo posebno inspirativno okruženje za povezivanje, a domaćini su bili nesebični u deljenju iskustva njihove porodične kompanije.

DVE (STARE) VESTI

Za razliku od lošeg vica, u životu porodične kompanije, postoji jedna loša i čak dve dobre vesti!

Loša je da skoro sve porodične firme imaju probleme vezane za prelazak sa prve generacije, generacije osnivača na sledeću generaciju. Evo odmah i prve dobre vesti – ti (ili takvi) problemi i taj komplet dilema je praktično isti i predvidljivi su. Pitanje koje se pre ili kasnije pojavi pred svakim osnivačem je pitanje prenosa vlasništva nasledivanjem. Porodične kompanije poseduju dve vrste kapitala: materijalni i emotivni. Ovim prvim mogu uspešno da rukovode samo vrsni profesionalci, a ovim drugim samo roditelj(i), koji su pak vlasnici i prvog. Kojem od ta dva kapitala dati prednost ili još bolje - kako ih oba preneti na naslednika/cu/e, a da on/a/i bude uspešan/na/ni u daljem razvoju i poslovanju.

Da li je rešenje u tome da osnivač kompanije po svojim kriterijumima na tržištu pronađe profesionalnog menadžera i njemu/njoj prepusti sve operativne poslove? Da li je rešenje u "rodbinskim menadžerima" (brat, sestra, zet...)? Šta sa sinom ili kćerkom koji/a (ne) želi ili je (ne)obrazovana ili je pak po tatino-maminim kriterijima poslovno razmažen/a pa ne "grize" jer, eto, nije kopija tatinog stila (ruko)vođenja kompanijom i ne prihvata 25-časovni radni dan? Ili tata ne želi da svom detetu priušti 25-časovni radni dan?

Nažalost, u našem regionu, iskusnom jedino u trajanju tranzicije, ne i njenom okončanju, postoji relativno malo iskustava na polju nasledivanja porodičnih kompanija. Ono čega ima u izobilju, to je potreba da se iznađe rešenje za učvršćenje kontinuiteta kao i donošenje odluka o prenosu porodičnog vlasništva i upravljanja. Kaže naš narod da je bolje sprečiti nego lečiti, te je stoga i bolje ovakve odluke donositi kada nije (pre)kasno.

Druga dobra vest jeste da je moguće i da valja koristiti iskustva drugih!

Sigurno vam je poznata i ona da čovek uči na sopstvenim greškama a pametan čovek na tuđim! Učenje na tuđim iskustvima i greškama NE boli! Naravno, nije dovoljno samo naučiti i steći iskustvo i mudrost, ostaje otvoreno pitanje da li je osnivač spreman da primeni rešenje koje donosi druga dobra vest: POTRAŽI SAVET, PRONAĐI ISKUSTVO - REŠENJE KOJE SU DRUGI USPEŠNO PRIMENILI I POSTIGLI USPEH! Prvi korak jeste nalaženje i konsultanta i mentora i osnivača neke druge porodične kompanije. Valja se koristiti činjenicom da je neko drugi već tim putem hodao, da ima nešto više znanja i iskustva od Tebe. I ne libiti se da se savet potraži od onih čiji je posao da istražuju svetska iskustva a ne preslikavaju rešenja, već prilagođavaju našem mentalitetu, našoj kulturi i našim vrednostima. Čuti konsultanta i mentora koji, sem specifičnih znanja i iskustava, imaju priliku da otvoreno razgovaraju sa mnogim osnivačima. Isto tako, valja se koristiti činjenicom da mnoštvo osnivača slične brige brine, promišlja, razmišlja, dileme ima, puteve traži... Znanje i iskustvo se umnožavaju deljenjem! Ne moraju se primeniti jer odluka je samo na osnivaču, ali pametno ih je steći!

Isto tako je važno da i druga generacija osnove stekne, osmotri različite poglede na poslovanje i procese u sopstvenom porodičnom biznisu tako što će komunicirati sa onima koji (po)znaju i onima koji imaju iste probleme i dileme. Taj korak smo na ORA Fruška gora napravili. Mali korak ka budućnosti u razvoju porodičnih kompanija u regionu, ali veliki za svakog od predstavnika druge generacije koji su sa nama bili.

Miloš Švarc - ORA iz ugla Mentora

Organizacije Rastu... A? (vi i brže od njih)

Porodične kompanije u regionu i šire

Ispravno je rekao moj prvi šef Vasa Tadić, kojem dužna sam ne samo za ovu, već i mnogo veće poslovne a i životne mudrosti - „Mala, najteže je na belom papiru“.

Činjenica da su se naše državice u regionu jednoglasno, verovatno ne baš jednodušno, opredelile za put u Jevropu, našim zakonodavcima je umnogome rešila problem „belog papira“. Naime u procesu reforme različitih oblasti života u društvima i državama koje teže članstvu u klubu EU, osnovna literatura postaju dokumenti tog kluba, ka kome, iskreno ili ne, koraćamo. To što je klub vrlo sklon uređenju odnosa i definisanju ambijenta u kojem se živi i radi, srećna je okolnost za naše zakonodavce jer skoro da i nema teme koju bi morali pisati „na belom papiru“.

Svi stari članovi kluba, pa naravno i deklarirani pretendenti na članstvo, definišu i statistički dokazuju kao oslonac svojih privreda - mala i srednja preduzeća (MSP). Nakon nekoliko prethodnih koraka trenutno krovni dokument koji definiše poziciju i planove EU u oblasti MSP je Small Business Act (SBA, videti na www.eurlex.europa.eu) koji je usvojen 2008.-e. SBA je definisao okosnice politike Unije u ovom segmentu privrede i u deset proklamovanih principa obuhvatio ono čime će se ukupni sistem Unije i njenih zemalja članica baviti u pokušaju da pomogne poslovanje MSP. Jasno postavljeni principi praćeni su preporukom za pretvaranje principa u politike i aktivnosti, kao i metodologijom praćenja ispunjenja tih principa.

Postoje mala i srednja preduzeća

Vraćajući se na „beli papir“ - sve strategije o razvoju MSP koje su napisala lokalna ministarstva ekonomije, privrede, regionalnog razvoja, smešnog hoda i ostala u regionu ponavljaju priču principa iz SBA. I dobro da je tako jer, sa izmišljanjem rupe na saksiji nismo se proslavili do sada, pa novi trend upodobljavanja evropskih zakona u lokalno okruženje nije loša ideja. Evropski zakonodavci su „velikodušno“ proširili svoje praćenje sprovođenja principa SBA i na zemlje nečlanice (deklarirane pretendente), što je za lokalna ministarstva i naše države već manje dobra ideja, no to je cena prepisivanja.

(Za znatiželjne - godišnji izveštaj o MSP za 2010/2011 pogledajte na sajtu www.ec.europa.eu/enterprise/policies/sme)

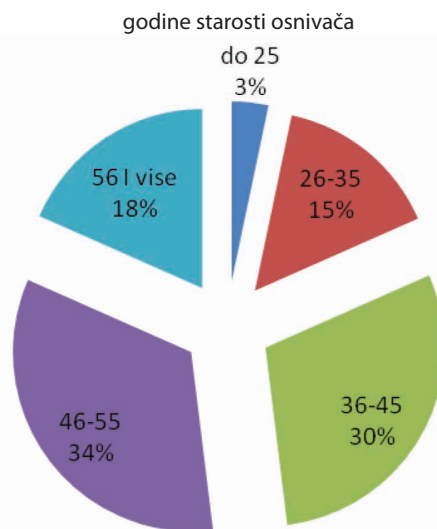
Bez namere da se bavim trenutnim stanjem i brojkama, želim da skrenem pažnju na jednu značajnu razliku između SBA i lokalnih strategija koje ne prepoznaju jednu od značajnih vrsta MSP. Naime, u prvom principu SBA Unija naglašava potrebu za stvaranjem adekvatnog okruženja u kojem će preduzetnici i **porodične kompanije** raditi uspešnije i lakše. Naglašavajući obavezu država i Unije u celini da pomognu preduzetnicima; mladima i ženama kao posebno definisanim kategorijama preduzetnika, SBA ističe kategoriju porodičnih kompanija kojima treba pomoći u realizaciji onoga što Evropljani nazivaju „biznis transferom“.

Postoje mala i srednja preduzeća, a da su porodična

Činjenica jeste da su skoro svi osnivači MSP pokretači porodičnih kompanija, samo toga mnogi dugo nisu svesni. Činjenica jeste da je pretežni broj aktivnih MSP nastao u poslednjih 15 godina, te trenutak u kojem osnivači shvataju da se nalaze u porodičnoj kompaniji tek dolazi. Naime, biologija igra vrlo važnu ulogu u ovoj ekonomskoj priči. Osnivači su pokretali svoje firme, između ostalog, da bi obezbedili prihode sebi lično i svojoj porodici, pretežno nesvesni neumitnosti trenutka kada će se preseći krive odrastanja njihove biološke dece i samo njihovog „čeda“-njihove kompanije.

Istraživanje Nacionalne agencije za regionalni razvoj pokazu-

je da, na primer, u Srbiji starosna struktura osnivača MSP izgleda ovako:



Od onih 18% većina se već nalazi u dilemi vlasnika porodične kompanije i danas, osim na temu kako dalje razvijati firmu, kako preživeti dobar Bog zna koji talas krize, pita se: kako da pripremi svoju decu za nasleđivanje kompanije, da li da ih uvede u posao, kako da ih uvede u posao, kome od njih da ostavi posao ...?

Preduzetnici koji spadaju u starosnu grupu 46-55 alarmantno se približavaju ovim pitanjima. Deca im završavaju visoke škole, po pravilu menadžment, i kucaju na vrata firme.

Jasno je da je svakom njegova muka najveća, ali sistem postoji da bi anticipirao muke, i sistemski asistira rešavanju muke. Muka o kojoj ovde govorim naziva se Biznis transfer i traži odgovor kako da upravljanje i vlasništvo (a to su dve potpuno odvojene kategorije) nad MSP pređe sa osnivača na drugu generaciju.

Napisah upravljanje i vlasništvo. I još jasnije ću sad napisati u dve rečenice, kratke ali razdvojene. Upravljanje. Vlasništvo. Ako osnivač svoju firmu „prepisuje“ deci, za života ili koji mesec posle, tada oni nasleđuju vlasništvo (uživaće plodove roditeljskog rada i naplaćivati dividende ili apanažu) i to je neosporno. (Može samo roditelj, nedajbože, da ga razbaštini i odrekne se neposlušnog deteta preko novina.) To što nasleđuje vlasništvo ne mora da ima nikakve veze sa upravljanjem. Da li će naslednici biti i novi generalni direktori u firmi posebno je veliko pitanje, bez obzira na žarku želju roditelja. Prečesto ta želja rezultira direktorima pripranicima, razmaženom decom koja rade u roditeljskoj senci, zamagljenim odnosima u kompaniji i sličnim situacijama. Dakle, upravljanje i vlasništvo su dve kategorije kojima se bavimo kod biznis transfera i ne mora da znači da će obe pasti u krilo istoj osobi.

Biznis transfer

I iskustvo, koje je kroz godine pretočeno u teoriju, a i praksa prepoznaju nekoliko uobičajenih modela Biznis transfera:

- Porodični transfer – upravljanje i vlasništvo prelaze sa osnivača na njegovo dete/decu (varijacija na temu su bliski rođaci u nedostatku biološke dece)
- Kupovina iznutra – upravljanje i vlasništvo prelaze sa osnivača na top menadžera/re i/ili zaposlene u firmi.
- Kupovina napolju – treće lice ili neka druga kompanija, fond kupuje MSP i time zadobija upravljanje i vlasništvo

za nasljednike, decu osnivača, drugu generaciju

Preovlađujući model, kako u našim zemljicama tako i u EU klubu, jeste porodični transfer, a osnivači se okreću drugim modelima isključivo ako ne mogu da realizuju porodični transfer. U okviru porodičnog transfera pokušavaju da reše zajedno vlasništvo i upravljanje. Razdvajanje ove dve kategorije razmatraju samo ako postoje zaista ozbiljni problemi sa kapacitetima nasljednika i ako su u stanju da ga primete. Svaki od modela skopčan je sa značajnim odlukama, dosta predradnji i post efekata transfera. Za svaku od ovih situacija, bez obzira kako bolne bile za pojedince i kompanije koji kroz njih prolaze, postoje zajednički imenitelji, neki alati za prevazilaženje situacije, preporučeni metodi kako se kompanije, osnivači i nasljednici vode kroz proces. Ozbiljni ljudi, ozbiljne kompanije se ovim bave. (Iz konsultantskog ugla pouka da im lakše bude - stvari nisu tako strašne kako se čine, ima svetla na kraju tunela. Al' se mora k' svetlu poći.)

Uloga državnog sistema

Za kraj da se vratim na početak priče i prepisivanje zakonskih i projektnih materijala kluba EU. Sagledavajući statističke podatke o broju MSP, njihovom značaju za zapošljavanje i stvaranje društvenog dohotka, starosnoj strukturi vlasnika, Unija je odgovorno zaključila da je „njihov“ problem i njen problem. I zato su porodične kompanije i sistemska podrška biznis transferu našli mesto u prvom principu SBA-a. Sve države članice imaju obavezu da, ne samo definišu metode podrške, već i da sprovedu mere kojima se MSP pomaže u ovom procesu.

Da ste vlasnik MSP u nekoj od „starih“ zemalja Unije i imate firmu sa najmanje 5 zaposlenih za 55.-i rođendan dobili biste pismo od svoje države u kojem stoji nešto kao:

„Poštovani Osnivaču, ceneći ono što ste uradili za svoju kompaniju i svoju zemlju time što ste uspešno vodili vlastitu kompaniju svih ovih godina, plaćajući sve poreze i zapošljavajući još svojih sunarodnika, a svesni da se približava trenutak kada počinjete da razmišljate o odmoru i povlačenju iz biznisa, mi, Vaša država, svesni koliko je važno da Vaše MSP uspešno posluje i kada Vi ne dolazite na posao, nudimo Vam pomoć u ovom procesu i to na sledeći način“

Zemlje regiona nemaju još kapaciteta da pošalju ovakvo pismo i pruže ovu podršku, ali da ima onih koji su pismo zaslužili i podrška treba, ima ih. Ne možemo sve odjednom, ali možemo početi. Napraviti prvi korak. Država tako što će prepoznati kategoriju porodičnih kompanija i baviti se njome na konstruktivan način. Mi ostali pomažući im još bolje i više nego do sada.

Irena Bulat
direktorka Adizes SEE Srbija

Lagani tekst o ozbiljnoj temi nasleđivanja

„Mesec smo dana posle seminara *Osnivača, osnivačeva kompanija i osnivačeva deca* svakodnevno pričali o tome šta nam je činiti, razgovarali, prepričavali poruke i savete, komentarisali tuđa iskustva da bi se sve polako ugasilo. Stali smo, sve je po starom, ništa se po tom pitanju ne dešava...“ početak je mejla koji sam dobio pre neki dan i tekst koji je dalje sledio samo je praktično razrada rečenice koju ste pročitali i u kojoj se nalazi glavna poruka.

Zaista, zašto se ne radi na rešavanju nečega što je od suštinskog značaja za dugoročni opstanak i život porodičnih kompanija ili onih koje porodične postaju kada se i druga generacija biznisu priključi?

Prvo, ko je odgovoran za dogovor kako će kompanija izgledati sutra a to sutra će brzo svanuti? Onaj čiji je to zadatak i onaj ko je i ovlašćen da to reši. Onaj ko je i sve pokrenuo. Teorijska razmatranja u odbranu mu staju – pa redom razloge navodi: pretnja ličnom integritetu, nespremnost da se prepusti moć i kontrola, strah od penzije (k'o da će on zaista u penziju otići)... U praksi sam mnogo puta od njih čuo odgovor: „Ma nije, mislim ja o tome, ali ne stižemo da se time pozabavimo.“

Pozivam iz sećanja stari vic o Muji i Hasi (ili Lali i Sosi) u kom Haso prolazeći pored Muje koji sedi zagledan u daljinu na pitanje: „Šta je Mujo, jel' sjediš i misliš?“ dobije

odgovor: „Jok, samo sjedim.“

Sa stanovišta upravljanja i rešavanja organizacionih problema, pa i problema nasleđivanja, sasvim je svedjedno da li sedi i misli ili samo sedi. Dovoljno smo odrasli iiskusni pa smo imali prilike da čujemo ili sami proverimo da je nedonošenje odluka, takođe, donošenje odluka – doneli smo odluku da nećemo da odlučimo. Ma bismo mi, ali ne stižemo od operativnih problema. OK, doneli ste odluku da vam je to važnije. Ne, nije nego je hitnije. Dobro, onda da vam je važnije ono što vam je hitnije od onoga što vam je važnije.

Ako ste ikad otvorili više od jedne knjige na temu nasleđivanja u kompanijama, mogli ste se uveriti da počinju sa kataklizmičkim fatalističkim podacima da prema poslednjim istraživanjima otprilike 199% kompanija propadne u drugoj generaciji a da tačno 311,42% nasljednika u trećoj generaciji nema šta da jede pa otkopava grobove predaka i prodaje kovčeg a od kostiju pravi ogrlice. U najboljem slučaju. I zaista, ti statistički podaci deluju neumoljivo a ja ću vam reći zašto. Ili su samo sedeli. Ili su sedeli i mislili. Ali ništa rešavali nisu. Nisu pripremali ni organizacije, ni sebe ni nasljednike. I onda se čude što su propali. Još jednom. Sa stanovišta rešavanja problema sasvim je svedjedno da li sedi i misli ili samo sedi. Samo smo pričali. Neće se ništa

desiti. Jest al' nas pritisli operativni problemi. Dobro, ne marim, rešavajte operativne probleme. A ovo? Neće se rešiti. A mi želimo. Onda radite.

Pozivam priču iz srećnih 70.-ih godina prošlog veka. Letnje doba, na stolu meze i meka rakija, oko stola bezbrižno društvo. Mezilo se i, kako tome uz meze priliči, raspravljalo na svetsku temu u srećna vremena - zašto su javni klozeti u SR Njemačkoj čisti a kod nas nisu. Uz meze i meku rakiju dolazilo se do situaciji prikladnih rešenja vezanih za ishranu u kapitalističkim zemljama, tehnike praznjenja zapadnih stanovnika tada podeljene Njemačke i slično dok neko, kad se već sunce polako spuštalo ne dođe do tačnog rešenja „WC u SR Njemačkoj su čisti zato što ih oni čiste“.

Na identičan način možemo doći i do odgovora na pitanje: „Zašto neke organizacije traju dugo, ne zavise od svojih osnivača i sledeće generacije, pristojno žive bilo samo kao vlasnici, bilo i kao vlasnici i zaposleni?“ Zato što na tome rade. Postavljaju organizaciona rešenja koja će obezbediti da kompanije ne zavise od svojih osnivača, edukuju nasljednike i pripremaju osnivače za ono što oni žele da rade.

Boris Vukić
partner Adizes SEE

Odgovornost iz ugla Adizes metoda



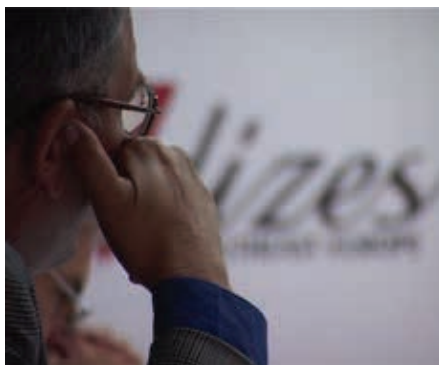
Zvezdan Horvat, direktor Adizes SEE

Kada su kompanije male osnivači drže sve informacije koje su im potrebne u glavi ili eventualno na nekoliko papirića. Kako organizacija raste i suočava se sa problemima rasta, direktor ima sve manje i manje informacija. To samo znači da on sve manje i manje zna šta se događa.

Na kraju organizacija postaje poput crne kutija tako da jedino što znamo su ulazi ili koliko organizacija košta, i izlazi ili koliko prihoda generiše. Dakle, sve što znamo je profitabilnost i njom se počinje upravljati uz pomoć finansijskih pokazatelja uz zablude da popravljanje pokazatelja može da omogućiti zdrav razvoj kompaniji na dug rok.

Ovaj korak predstavlja put koji dovodi do toga da moć u organizacijama preuzimaju finansijski direktori. Verujem, mada ima izuzetaka, da finansijski direktori nikada ne treba da postanu generalni direktori. I to zbog menadžerskog stila upravljanja putem pokazatelja. Izuzetak može da bude ako osoba ima iskustva i iz drugih odeljenja, ili ima pravo poslovno razmišljanje, ali tada se takav stil lošeg upravljanja neće ni desiti. Onima koji vode kompanije su potrebne finansijske informacije, ključni pokazatelji uspeha ali oni nisu krajnja ocena koju uzimamo zdravo za gotovo, bez razmišljanja. Ako je nešto ispalo 3,2 to nije automatska odluka, već je neophodno upozorenje za poslovno promišljanje. Na kraju krajeva menadžment je još uvek umetnost rada sa klijentima, ljudima, uzimajući u obzir finansijske pokazatelje. Onaj ko vodi kompanije mora razumeti šta se unutra dešava, ali to nije dovoljno. I drugi menadžeri u organizaciji takođe moraju da razumeju.

Nama je potrebna takva transparentnost u kompaniji da se, bez obzira koliko god je ona velika, može s njom upravljati kao da je mala. I za to su nam potrebni posvećeni, odgovorni ljudi.



„Odgovornost/nadležnosti“

Da li ste ikada videli osnivača ili direktora koji je potpuno zadovoljan sa nivoom posvećenosti svojih zaposlenih? Da su zadovoljni sa njihovom odgovornošću? Postoji problem sa ovom reči i u engleskom jeziku. Svaki književni prevodilac će reći – responsibility prevesti kao odgovornost, međutim u menadžmentu je to nadležnost. Za odgovornost imamo reč – accountability. Mi kao kompanija možemo našim ljudima dati samo nadležnost, što znači definisane zadatke za njihovu poziciju. Dakle, šta je odgovornost? To je njihov stav prema nadležnosti. Kao kompanija možemo samo povećati verovatnoću da će se oni ponašati odgovorno. Kako da povećamo verovatnoću za odgovornost?

U Adizes metodologiji to radimo tako što definišemo pravac razvoja – postavimo ciljeve, strukturu u kojoj se zna ko je nadležan za šta, izgrađujemo sistem za merenje profita, i kreiramo sistem nagrađivanja. Ako su svi ovi uslovi ispunjeni, najverovatnije će se menadžeri ponašati kao odgovorne osobe. Mada pošteno govoreći, možemo sve ovo definisati, ali i pored toga se oni mogu ponašati neodgovorno i ne ispunjavati svoje obaveze. Ali mi moramo da nastavimo da radimo na ovim stvarima, da povećavamo verovatnoću odgovornog ponašanja. Menadžment je kao okopavanje bašte, kada prestanemo da o njoj brinemo - korov niče sam od sebe.

„Odgovornost/posvećenosti“

Uzmimo neke primere i nivoe odgovornosti i posvećenosti. Pretpostavimo da znate šta treba da uradite, imate sve neophodne alate da to uradite, ali nećete biti nagrađeni. Koliki je Vaš nivo posvećenosti ili odgovornosti? Možda na početku i bude visok, dok očekujete da budete nagrađeni, ali kasnije ako nagrada ne dođe nivo će opasti. Sledeći primer, znate šta treba da uradite, to ne možete da uradite, ali ćete biti nagrađeni. Da li je to moguće u organizaciji? Kolika je Vaša posvećenost? Ponovo niska. Odgovornost će se na kraju stabilizovati na najnižem nivou koje imaju spomenute stvari – usmerenje, struktura, planiranje i izveštavanje i nagrađivanje.

Posao povećanja odgovornosti je da se izbalansiraju sve ove stvari i da ih podizemo sve zajedno.

Možda najvažniji deo ovoga je finansijska transparentnost, što znači imati finan-

sijsko planiranje i izveštavanje u svim važnim organizacionim jedinicama. Prvi deo je definisanje profitnih jedinica. Na osnovu grupe proizvoda, grupe klijenata, kanala distribucije ili geografije. Sa idejom da možete dobiti odgovor na pitanje kako posluje ta jedinica. Ako ne možete da odgovorite na ovo pitanje ili samo generalni direktor to može, to znači da nema profitnih jedinica. Sve odlučuje jedna osoba, rizik je na jednom mestu. Ne stavljajte sva jaja u jednu korpu.

Po definiciji, izuzetna usluga se dešava ako osoba koja uslužuje klijenta može da odluči o nivou usluge ili kako da reši problem koji ima sa klijentom. Da li je to odgovornost? Naravno. Koristeći tu analogiju u strukturiranju organizacija lako se vidi da su nam potrebne „male upravljive kompanije“ unutar kompanije da bismo imali odgovornost.

U mnogim velikim organizacijama jedna od omiljenih menadžerskih igara je „potrošiti novac ali da se to ne stavi na moj račun“. A upravo to je ono što treba izbeći. Ideja je staviti prihode i rashode odmah do ljudi koji ih kontrolišu, ili barem utiču na njih, i pustiti ih da planiraju buduće rezultate. Ako ste Vi menadžer te jedinice, i Vi znate Vaše nadležnosti, bez planiranja i izveštavanja o zarađivanju i trošenju novca, Vi jednostavno ne možete biti odgovorni. Ali, ono što je važno jeste da Vi treba da pravite plan sa svojim saradnicima koji su nadležni za svaku stavku u planu, kao pristup od dole na gore. Zašto tako? Da bi imao osećaj vlasništva, da bi verovatnoća sprovođenja bila mnogo veća. Na ovaj način nećete dobiti samo odgovorne osobe, nego ćete im pomoći da porastu i na kraju ćete za koju godinu dobiti ozbiljnog kandidata za novog generalnog direktora. I to je upravo ono što mnogi vlasnici žele, da nađu kalifa umesto kalifa (citat - Iznogud) što se ne može desiti jednostavnim postavljanjem nekoga na to mesto. Mi moramo da kreiramo igralište za nove generalne direktore. Postavljajući ih da budu nadležni za neki deo poslovanja, novi, odgovorni ljudi će se pojaviti. Veoma sličnu ideju treba koristiti kod porodičnih kompanija da bi deca osnivača porasla i razvila se.

Ne želimo da imamo situaciju gde jedna osoba ne spava uopšte, već gde bar petnaest ljudi spava po jedan sat manje. Tada imate odgovornost u kompaniji.

Tripot DA za postavljanje ciljeva



Hrvoje Bogdan, direktor Adizes SEE Hrvatska



Od početka četvrtog kvartala intenzivirali su se razgovori o planiranju sljedeće godine, postavljanju ciljeva, budžetiranju... i oni u ozbiljnijim kompanijama već naveliko rade na tome, a neki malo manje ozbiljni radit će to u zadnji tren (ili retrogradno).

U velikim sustavima nameću se rokovi, „dead line-ovi“ za obaviti godišnji razgovor sa zaposlenima pa često menadžer u nedostatku vremena („tko još ima vremena za te HR-ovske gluposti“), a i uz prešutni dogovor sa zaposlenim („možda bolje da i nemam godišnji razgovor; opet će mi dati hrpu ciljeva koji su neostvarivi i u najboljem slučaju nitko se neće osvrtni na njih“), „fingira“ da se razgovor obavio (a u stvarnosti su razmijenili ciljeve putem e-maila). I često se nameće pitanje (i zaposlenom i nadređenom), čemu sve to? Treba li trošiti vrijeme samo da bi ispunili formu koju im je nametnula centrala iz Europe ili možda neki nadobudni HR odjel?

I u malim kompanijama, često se pitaju trebaju li raditi takve stvari, koje se čine podobnim za velike. Trebaju li planirati prodaju, tko to treba raditi, pa zar nije dovoljno da to radi „gazda“ direktor ili vlasnik (ionako sve bude po njegovom). On se pak s druge strane pita „zašto baš trebam godišnje razgovore sa svojim zaposlenima, pa mi smo mala firma i činim to ionako svaki dan“, (a i njima nedostaje inicijative – zar baš sve moram sam pokrenuti?). Zaposleni se pitaju „trebamo li zaista postavljati ciljeve“ (kad se ionako zna što trebamo raditi, a i iskreno ne možemo baš utjecati na rezultat – kad na kraju odluči o svemu!).

Na svako od ovih pitanja odgovor je DA, DA i DA.

Da budem precizan, odgovor je NE (ukoliko ćete samo ispunjavati formu, a ciljevi i razgovor o njima se neće niti voditi već će nastati poznatom copy – paste metodom prošlogodišnjih ciljeva uz malo dorade.)

DA, kompanija mala, srednja ili velika treba planirati, budžetirati, voditi godišnje razgovore ne isključivo zbog samog rezultata (plan, budžet, bonusi...) već zbog toga što je to prilika da se zaposleni uključe u dijalog oko navedenih alata. Tada to više nisu direktorovi, „gazdini“ ciljevi već su nastali zajedničkim radom.

U svakoj kompaniji postoji 20% zaposlenih koji rade sa sjajem u očima, sebe radi. Vole to što rade, prihvaćaju izazov, šire entuzijizam... Ako uvide da nitko ne prepoznaje (sustavno) kako oni rade (osim ponekog tapšanja po ramenu), da im nitko ne daje priliku da sudjeluju u kreiranju planova... zaključuje da je najbolje otići iz kompanije i potražiti sustav u kojem će njihov doprinos biti prepoznat.

Postoji također 20% zaposlenih koji će nasuprot tome iskoristiti svaku priliku da ne rade. To su oni koji „hvataju krivine“ kad god stignu jer „nisam valjda lud da radim kad to ionako nitko ne kontrolira previše“.

Preostali, veći dio zaposlenih spada u prosjek. A prosjek se ponaša onako kako menadžment tolerira. Ukoliko se u kompaniji ne vrednuje rad, inicijativa, entuzijizam tada prosjek, na žalost, zaključuje da je lakše ići linijom manjeg otpora i ne truditi se. Ionako mi nije jasno rečeno što trebam raditi, do kada...

Postavljanje ciljeva, budžetiranje, performance management ili mjerenje učinka, godišnji razgovori, planiranje prodaje nisu pomodne izmišljotine menadžmenta već alati za pokretanje najvrjednijih resursa kompanije – ljudi. Menadžer, vlasnik, direktor, gazda ili nadređeni koji ne žali vremena i truda da se bavi ljudima ima tri moguća pozitivna ishoda:

Prvi je da oni najlošiji zaposleni, koji ne vole raditi, potraže neko drugo radno mjesto u nekoj drugoj kompaniji gdje NEĆE RADITI (jer više nije mutna voda pa ne mogu muljati).

Drugi je da prosjek zaposlenih počne oponašati najbolje, jer se kroz godišnje razgovore, mjerenja učinka, planiranje prodaje, postavljanje ciljeva jasno iskazuju rezultati i najbolji (a to se očito vrednuje).

Treći ishod je da će ti najbolji poželjeti ostati u kompaniji u kojoj su prepoznati rezultati, u kojoj sudjeluju u kreiranju budućnosti, u kojoj su mi jasni ciljevi, zadaci i ovlasti, u kojoj su mi jasna očekivanja, u kojoj sa nadređenim razgovaram o prostoru za poboljšanje i unaprjeđujem svoje vještine... Od svih navedenih oni vjerojatno mogu birati gdje će RADITI.

Razgovarajući sa svojim zaposlenima o ciljevima, mjerenju uspjeha, razvoju formalnije barem na godišnjoj ili polugodišnjoj bazi, s jedne strane, smanjujemo mogućnost da se „nismo dobro razumjeli“ i da nisu jasna očekivanja menadžmenta te s druge strane šaljemo jasnu poruku zaposlenima da su važni za uspjeh kompanije.



„Nije ovo više samo vaša zajeb...“



Boris Vukić, partner Adizes SEE

od ovog živi 200 porodica“. Ovu rečenicu je 12. novembra 2005. na samom kraju sastanka menadžmenta o mogućim poboljšanjima, izrekao direktor proizvodnje u jednom od najboljih srednjih preduzeća u regionu. Sadržala je imenicu, ovde prikrivenu, koja potiče od glagola, koji koriste prosti ili ljuti i očajni ljudi. Rečenica je upućena vlasnicima, osnivačima, samoniklima a predstavlja krik, vapaj, molbu, apel da uredite svoju kompaniju. Da je učine onakvom kakvom je ne samo okruženje doživljava već i i lažljivi brojevi u finansijskim izveštajima prikazuju. Da je konačno naprave najboljim srednjim preduzećem a ne „nečijom zajeb...“

Tekst sam mogao početi i iz drugog ugla. „Slušaj ženo, ako se meni nešto desi, odmah da si sve ovo prodala...“ Ali neću.

Idemo ovako. „Meni je svega definitivno, evo dovde...“ uz prelaz dlanom preko usta, koju sam manje ili više sličnu, uvek uz istu gestikulaciju, slušao mnogo puta ali u sećanje mi je najdublje utisnut trenutak kada se to prvi put desilo pre desetak godina. Nastavak je uvek bio isti „... i sve ću ja njih u tri ... (opet tačkice koje koriste prosti ili ljuti i očajni) materine. Jednostavno ne mogu više“. Izgovarao ih je osnivač, vlasnik uspešne kompanije koja je rasla i koja je tako rastući, velike novce praveći, bila sve više svačija druga a sve manje njegova. Samo sam prvi put bio iznenađen, nesproman ali ono što sam rekao tada, svaki put sam sve sigurnije i samouverenije ponavljao – „Da, to je ispravna odluka“. I verujem da bi svako od vas isto učinio kada bi mu to umorno biće koje tada, iz stomaka, iz pupka, više bilo otac, sin ili brat. I da bi nastavili „More, teraj ih sve do đavola, prodaj firmu pa da živiš kao čovek“. Nije pristojno pričati o tuđim novcima ali većina samoniklih što u nekretninama, što u domaćim ili švajcarskim slamaricama, 'ajd' skromno, za sebe ima. A i takvi su rođeni, na tu stranu od Boga darovani (tu im Bog dao, al ravnoteže radi, na razumnoj strani uzeo), da će i da na ulicu opet izađu neku „crkavicu“ zaraditi. I još više biste u pravu bili kada biste ih hrabрили ka racionalnoj odluci jer znate da uz sebe lekove držite. Za krvni pritisak, za čir ili za šećer, bar. Još sigurnije biste im to govorili kad biste znali, a ja vam kažem da znate, da oni samonikli to nikad neće uraditi. To što će nastaviti da rade nije racionalna odluka, ali da su racionalni nikad svoje firme ne bi napravili. Znaćete već da samonikli nisu u sve ovo

ulazili samo novaca radi. Nešto drugo ih je teralo da biznis pokrenu i to im neće dati da sada odustanu. Ako su ikad pred vama ove reči govorili, rukom preko usta prelazili znajte da bili ste gledalac kratkog igrokaza koji ti glumci igraju. I vraćaju su na glavnu scenu.

„Čije su ovo kompanije?“

Sem što sam kroz ovu minijaturu još nešto naučio o njima, spoznao sam ono daleko važnije – **Uspešne, mlade, velike ili male, preduzetničke kompanije više trebaju onima koji u tim kompanijama rade nego onima koje su te kompanije napravili**. A gde će desetine, stotine a ponekad i hiljade onih koju tu rade sutra novi posao naći. I uz te se, o istine li i paradoksa, prilipe i pijavice, paraziti, na desetine, koji i od njih platu primaju ali ne zarađuju. Gde će svi oni, ako on sutra stvarno kaže „Meni je svega dosta“. Što je manja varoš, što je od centara dalja a sve pustijem jugu, severu, istoku ili zapadu bliža, to je ovaj problem veći. Ili do kraja jasno – u svakoj od državnica našeg regiona postoji par velikih gradova gde bi se oni koji znaju i hoće da rade novi posao našli, kad bi samonikli kompanije zatvorili.

Miran i spokojan pišem ove rečenice jer već dugo znam da svakom od samoniklih racionalan po njihovom scenariju po glavi se mota, ali da niti jedan od njih ovo neće uraditi.

Pa hajmo na sledeći nivo. Na one koji opštine ili države vode. Gde će im glasači plate zarađivati ili dobijati ako se samonikli ipak jednog dana racionalni probude. Samonikle kompanije i njima koji o nama bi trebalo da brinu više trebaju nego samoniklima. Još jednom, za svaki slučaj, ne zbog harača već zbog glasača.

I samoniklim, i zaposlenim, i opština-ma i državama samonikle kompanije su potrebne.

Svako iz svog razloga, svako iz svog interesa. Održive samonikle kompanije koje će i danas i sutra dobro i još bolje biti. Odatle pomoć tražiti, odakle pomoć očekivati?

Redom. Prvo od svEUvišnjeg koji će nas, i sve njih, jednog dana u svoje odaje primiti a do tada nam vrata od fondova, pomalo, odškrine i odškrinuće. Ako već neko iz nekakvih fondova želi da pomogne onda svoju pomoć treba da usmeri na

samoniklog i profesionalizaciju njihovih kompanija. Ozbiljni ljudi su me ozbiljno pitali – „A zašto bismo mi njima pare davali da bi oni svoje kompanije sređivali?“ ili „A zašto bismo mi njima pare davali da bi oni svoju decu pripremali da njihove kompanije vode?“ Pa zato što to nisu njihove kompanije. Tačnije nisu samo njihove kompanije. Ne vredi trošiti pare na povećanje efikasnosti javnih preduzeća ili javnih uprava. Sve te javne kuće vode političari i njima je dovoljno narediti. Oni silu razumeju. Silom su na vlast došli, i oni, i oni pre njih i oni koji doći će posle njih. Silom i upravljaju kompanijama. Njima velim treba narediti, silom su i mnoge teže političke odluke donosili, skoro mrtve žive pronalazili, a pa što ne i bi ovakve. „Da sam ja nE-Utko“ ni eurocenta im za tu rabotu dao ne bih. *Al; ne lipši samonikli do zelena grane. Bilo i biće ali malo, pomalo, premalo.*

„Ko kome kako pomaže?“

Oni koji države vode za samonikle gazele samo zrnice zobi odvajaju. Ni posadnim gazelama više neg' šaku zobi ne daju, ali da zrnice vrata. Korporacije spasavaju i spasavaće. A znaju da će velika većina velikih, i bez pomoći države, propasti. Nije pitanje da li, nego kada. Ogrezli u korupciju i spoljnu i unutrašnju. U finansijskim malverzacijama i preanalizama će se ugušiti. Prikrivenim u formi, forme i krađe radi. *I opet, nećete samonikli, siguran sam, ovde pomoć naći. (Oni retki, obično na lokalu, južno, severno, istočno, il' zapadno, znaju da na njih ne mislim, k'o što znaju da to što rade više savesti svoje i svetonazora svojih rade nego zato što stvarno pomoći mogu.)*

Da li će samonikli i sebe i dece svoje i zaposlenih svojih i varoši svojih opstati i napredovati od njih zavisi. „Opstanak“ i „uspeh“ svih „velikih“ zavisi od nekog drugog. Opstanak i uspeh samoniklih i njihovih kompanija od njih zavisi. Od njihove spremnosti, od njihove volje, energije, posvećenosti. Da uredite kompanije svoje. Da razjure one što pametno u monitor zure i rešavaju ili svoje ili svetske probleme ali ne radeći ono za šta, bezobrazno, plate traže. Da nagrade one koji od svog rada da žive žele. Da kompaniju učine onakvom kakvom će je s pravom okruženje doživljavati a brojevi u finansijskim izveštajima će samo pokazivati da jeste. Da je konačno naprave najboljim srednjim preduzećem a ne „nečijom zajeb...“

Asee IZ DNEVNIKA JEDNOG DIREKTORA



Nisam imao pojma da su svi bili tu. Na razgovoru za posao. Moj posao.

Potpuno sam siguran da sam bio sam u prostoriji sa tadašnjim direktorom prodaje velike i poznate kompanije iz Evropske unije koja je tražila generalnog direktora za našu zemlju. Razgovarali smo o tome kakvi su njihovi planovi na tržištu Srbije, kakva je organizacija, želeli su mlade ljude, sa energijom, koji žele da uče... Dobio sam posao direktora male trgovačke firme koju smo moji saradnici i ja učinili značajnom i uglednom.. Sećanje me ne vara, bili smo sami tada kada je on meni pružio ruku i čestitao. Ali, nisam bio sam. Oko mene su bili i moji roditelji, braća, sestre, rođaci, prijatelji... I oni su bili zadovoljni što sam dobio posao. Delimično zbog mene, ali delimično i zbog sebe. Od tada je krenulo planiranje šta bi ko mogao da radi sa tom mojom funkcijom.

Svaki direktor će kad tad da shvati da su u njegovu karijeru uložili svi. Majka, naravno, jer ga je rodila tako pametnog. Takođe, tetke, ujaci i stričevi. Znali su oni da će taj mali vredni, dobri, poslušni dečak „daleko da dogura“. I sve češće se ne možete odupreti utisku da su sve one igračke, pokloni, odlasci na fudbalske utakmice, presvlačenja, tuširanja...bili u stvari deo jednog malog projekta u kojem treba da se ponašate onako kako je isplanirano.

A kako je isplanirano? Isplanirano je da se odužite svima koji su osmislili, podržali i organizovali taj genijalni plan. Zatim da zaposlite i odužite se svima onima koji su vašim roditeljima pomogli. Oni naravno nisu bili u mogućnosti da se oduže pa je plan da to uradite baš vi. Tako bi bilo lepo da majčinoj tetki zaposlite unuka, jer je konačno uspeo da završi baš taj menadžment, i to internacionalni biznis, što i vi radite. „A dobro se sećaš sine da je majka stanovala kod njih dve pune godine kada je došla u Beograd.“ Drugoj tetki bi bilo dobro da pozajmite novac jer su upali u neke finansijske probleme usled prevelikih rashoda. Vratite vam ona to, ali ipak imajte u vidu da vas je ona jednom prilikom čuvala...

I kakve opcije imate u tom slučaju. Ako odbijete poslušnost možete postati „crna ovca“ u porodici. Možete očekivati prezrive poglede i govorkanja na porodičnim slavama i rođendanima. Komentare da ste mogli bratancu da kupite nešto vrednije za rođendan, jer ste vi ipak direktor... I odmahivanja glavom, da to nisu očekivali od vas kada ste uspeali. Da ste se uobrazili, promeñili, niste više onaj isti..

Druga opcija je da se ipak sažalite na te naizgled molećive i jadne poglede. Zaposlite ih u firmi u kojoj radite ili dogovorite se sa istomučenikom u drugoj kompaniji da jedan drugom učinite. Da pozajmite novac tetki ili počnete da brinete o svima njima... Postoje razne varijante koje sam video, ali najupečatljivija je ona koju je doživio moj kolega, komercijalni direktor solidno velike proizvodne firme, u jednom malom vojvođanskom gradu. Pozapošljavao je on sve koje je znao, dao im plate, ali...on sada nije više direktor. Ne rade ni oni u toj firmi, skoro je propa-

la. Tako da danas naravno da nema ni zahvalnosti za sve što im je učinio. Naprotiv, ljuti su na njega jer je **ON** bio nesposoban i nije dobro radio. Ljuti su što im je **ON** upropastio tako dobru priliku. Da rade u firmi u kojoj je direktor njihov čovek. Mislim, stvarno nije u redu da čovek tako propadne i sve ih upropasti. Kada će se opet njima pojaviti takva prilika. Pa, nikad više.

Ne znam kakvu opciju biste izabrali. Budite sigurni da je i jedan i drugi izbor težak. Stalna preispitivanja vam slede. Između ostalog, i to je deo tereta rukovodećeg posla koji ste tako žarko želeli. Bićete neretko u prilici da birate između dve nepovoljne opcije.

I tako, drage mlade buduće kolege, kada budete došli u situaciju da razgovarate o poslu koji predstavlja krunu VAŠIH poslovnih uspeha, vrhunac VAŠIH napora, VAŠ cilj, VAŠ san... osvrnite se pre toga oko sebe i pogledajte ko je sa vama u toj prostoriji. Možda i vi tada ugledate svoju mamu, tatu, strinu, tetku, tetku... Ne, nemojte ih terati. Zahvalite im se za njihovu dobrotu i podršku i to nemojte nikada da zaboravite. Puno su oni uradili za vas, ali lojalnost i zahvalnost pokažite na drugačije načine. Onu dobru tetku zamolite da, kad sebi zimmicu sprema, spremi i vama, jer supruga ne stiže. A onda platite i papriku, i sirće, i struju i rad njen (to ne kažete, ali i vi i ona znate). Sestrićima, kumićima od kuma starog u indeks i dačke knjizice ubacite po koji dinar više. Kupujte im knjige, povedite ih ponekad u pozorište. Uradite iste one stvari koje su neki dobri ljudi utkali u vas tokom vašeg puta ka uspehu.

A kad od vas posao zatraže?

Možda je to najbolji trenutak da proverite da li taj uspeh umete da nosite ili vas je sramota što ste vi uspeali, a drugi nisu. Ako kažete DA, napravili ste jednu pukotinu na vašem zidu uspeha koja će vremenom početi da se širi i da puca. A ako na tom mestu uspete da kažete NE, pregovaraćete vi mirno i sa vašim klijentima, sa vašim menadžerima, sa sindikatima, sa vlasnicima... Rođaci znaju vaše slabe tačke bolje nego iko drugi. Oni vas znaju i kada niste bili uspešni i pred njima ste ponovo onaj mali dečak (devojčica) sa kojim je lako, jer ste mali. Sa Rođacima je najteže pregovarati.

I za kraj, najvažnije. Dok sve ovo radite posmatraće vas i vaša deca. Gledajući vas na tom mestu oni procenjuju u šta da ulažu napor. U svoj uspeh ili tuđu milost. Ne želite valjda da i vi jednog dana izgovorite rečenicu „Ajda nađi mi nešto za ovog mog malog, dobar je al' ga nešto knjiga neće“. Da ne daj Bože i on sam pokuca na vrata nekog direktora - rođaka.

Autor teksta je generalni direktor jednog velikog i uspešnog preduzeća. Zamolio je da bude anonimn i dok, k'o svaki direktor, ne naredi drugačije tako će ostati.

Ko je ovde glavni?



Miroslav Solomun, konsultant i predavač ASEE

Ulazim u banku. Rano jutro. Imam nameru da proverim prilive i da platim tekuće mesečne rashode. Pokušao sam juče, ali sam zakasnio. U stvari došao sam koji minut pred kraj radnog vremena banke, ali su oni zatvarali, uz ljubazan komentar osobe iz obezbeđenja: „Molim Vas dođite sutra, upravo smo zatvorili.“ Pogledah na sat i videh da još nije kraj radnog vremena, ali rekoh sam sebi: „U redu, doći ću sutra rano i sigurno ću sve da završim brzo. Neće biti gužve. Nije vreme penzija“

Ulazeći u banku tog jutra, prisetih se studentskih dana kada je u istom prostoru gde je sada banka bila kafana. I to veoma dobra. Kafana o kojoj je reč, imala je dobru hranu, ohlađen banatski rizling, prihvatljive cene za studente i nas tek zaposlene. Ono što se meni ipak najviše urezalo u sećanje su bili ljubazni i zanimljivi konobari sa kojima je bilo prijatno razgovarati i našaliti se. U to vreme nije bilo tema o brzini većoj od brzine svetlosti, ali budite sigurni da je bilo interesantnih tema u najmanju ruku, istih razmera. Pa to je bilo vreme sreće i svetle budućnosti. Bar tako je mislila većina. I priznajem i ja među njima. Kasnije smo shvatili, mislim na većinu, da je to bilo vreme kulisa od kartona. Ipak, neću da spominjem ime kafane, jer ćete se svi, bliski mom uzrastu setiti njenog imena. A kada se setite imena, znaćete o kojoj se kafani, tj. banci radi. Ipak ova priča nije nikakva osobenost ove banke. Mogla bi da ispriča za sva maloprodajna mesta, osim za časne izuzetke.

Stupih u prostor banke za korisnike njihovih usluga. Atmosfera je prijatna. Klimatizacija radi, tiho je, baš onako kako očekujem. Pa banka je! I ne treba da je larma, pomislih. Službenik iz obezbeđenja, lepo obučen, utegnut, sa kravatom, sa prijatnim osmehom na licu mi otpozdravi na dobro jutro. Treniran, vidi se, zaključih. Druge „prisutne“ ličnosti u prostoriji su ćutale! Izgleda da me nisu ni čule a izgleda ni primetile, pomislih. Zato reših da ponovim ali ovog puta nešto glasnije:

„Dobro jutro!“

Bez odgovora! Čak se niko od njih nije ni pomerio! Zurili su u ekrane svojih računara ili na neke papire na stolu. Bio sam zgranut.

Setih se moje unučice, sa kojom često idem u kupovinu, pogotovu kada smo u vikendici na Avali. Prvo šta sam je naučio je da kad uđemo u prodavnicu i ona i ja dovoljno glasno pozdravimo sa dobro jutro sve zaposlene. Ali i kupce koji se u to vreme nalaze unutra. Ne samo da bi skrenula pažnju na sebe i mene, ili da bi stekla neku privilegiju,

nego da stvarno poželi dobro jutro svim ljudima koji se nalaze u prodavnici. Kupcima cepidlakama kojima uvek nešto smeta, koji uvek nešto zameraju, kojima je uvek sve skupo i prodavcima koji su često nervozni, ponekad i ljuti a ponekad uočljivo formalno ljubazni a ustvari nezainteresovani za naše potrebe. Da im pokažemo da ih uvažavamo, da naš susret bude prijatniji. To se ponavlja svaki put kad dođemo nas dvoje u radnju. Ona napreduje i više je ne podsećam, ona sada pozdravlja dovoljno glasno, samoinicijativno. I ne samo kada ide sa mnom u kupovinu. Ponekad je prodavci preduhitre i pre nje je pozdrave. Nećete verovati! Sada je svi poznaju u radnji. Zapitkuju je sve i svašta. I prodavci i kupci. Kasirka mi je zadnji put rekla da od skora svi zaposleni pozdravljaju kupce sa osmehom i sa dobro jutro čak i kada su u velikoj gužvi, da se povećava broj kupaca koji, kad uđu u radnju, pozdravljaju sve prisutne u radnji. Gazdarica reče jednom prilikom da razmišlja da promeni naziv svoga STR-a u „Dobro jutro, dobri ljudi“.

Zašto je ovim ličnostima u banci teško da mi otpozdrave? Kakav to posao rade i to svi, da ni glavu ne mogu da dignu? Ima li smisla da još jednom ponovim pozdrav? Polako se povećava broj korisnika bankarskih usluga u prostoriji. Vrpolim se i pazim da me neko od njih ne preduhitri i bude uslužen pre mene. Jer, ja sam prvi došao. Uočih čuvenu EYL liniju (evropska žuta linija) ispred jednog od zaposlenih. Primakoh se tačno uz nju i konačno smogoh snage da pređem preko nje ka službeniku i izustim:

„Dobro jutro, izvinite, hteo sam da...“

„Sačekajte, zar ne vidite da sam zauzet!“ Odbrusi odsečno on! Povukoh se iza linije, zbunjen i crven u licu. Misli se roje, nivo adrenalina u mojoj krvi i bes u mojoj glavi, se povećavaju. Počinje da mi igra desno koleno. U jednom trenutku, smogoh hrabrosti i bez ikakvog plana ne misleći na posledice besno viknuh iz sveg glasa:

„Koje ovde glavni?“

Sve glave se podigoše. Dramatičnost situacije se povećava. Tišina dominira. U vazduhu miris neizvesnosti. Sekunde su kao sati. Čovek iz obezbeđenja je zbunjen. Ne preduzima ništa. U jednom momentu, kao pod dirigenskom palicom, pogledi svih činovnika se usmeravaju ka uglu prostorije. Mladi čovek u uglu počeo polako da se diže sa stolice. Uredno podiššane i lakirane kose, sa odelom, kravatom i belom košuljom nekoliko brojeva većom od odgovarajuće. Baš

kad je hteo da se predstavi i da kaže da je on „glavni“, tj. da je on šef maloprodajnog mesta, podigoh kažiprst leve ruke, usmerih na svoje grudi i u jednom dahu izgovorih:

„Ne, ne, **ja sam ovde glavni, ja sam korisnik vaših usluga**, vi ste ovde radi mene a ne ja radi vas! Dokle mislite da ću da čekam na svoj novac? Zašto ne dođete ranije na posao i završite sve administrativne obaveze? Zar treba da se stvori red da biste se setili da smo mi tu?!“

Nivo adrenalina pada, desno koleno se smiruje, bes počinje da nestaje, a polako počinje da dominira razum u mojoj glavi. Onaj kod EYL linije na pokret glave šefa me pozva da priđem, podiže obrve i upita me:

„Šta želite?“

Ne odustajem i ponovo ga pozdravim sa „Dobro jutro“.

Konačno procedi i on:

„Dobro jutro.“

Prvo dobro jutro nekoga od činovnika banke posle pet minuta! Korisnici njihovih usluga prisutni u prostoru banke se gurkaju, smeškaju, klimaju glavama dajući mi podršku.

„Hoću da zatvorim sve moje račune koje imam kod vas u banci. Evo izvolite kartice. Popodne ću da donesem i dve štedne knjižice da mi isplatite štedne uloge i zatvorite ih.“

Sve sluša šef. Prilazi mi i poziva me da porazgovaramo. Pita zašto sam se odlučio za sve ovo. Ljubazno sam mu rekao:

„Dobro jutro gospodine, želeo bih da vam je sve jasno. Ako nije, razmislite malo. Nije potrebno dodatno objašnjenje od mene. Ako ipak imate neke nedoumice, uzmite moju vizit kartu. Radim u konsultantskom preduzeću koje se, između ostalog, bavi i trenizima iz prodaje i usluživanja korisnika. Tu imate i našu stranicu na internetu, pa pogledajte. Ako vam bude zanimljivo, javite se da porazgovaramo. Do viđenja.“

Ispratiše me zbunjeni pogledi zaposlenih u banci i prijateljski osmesi podrške ostalih korisnika njihovih usluga njima i meni, ili bolje da kažem nama, sivim ljudima iz „ciljne grupe“. Nisam se osvrtao da vidim da li je neko od njih preduzeo istu ili sličnu aktivnost.

Do viđenja!

Kako biramo saradnike?



Duško Ilić, saradnik i predavač ASEE

Ljudi (porodica, prijatelji, kolege...) koji su oko nas sastavni su deo našeg identiteta i imaju značajan uticaj na našu sreću i zdravlje. Da li ćemo izabrati saradnika koji će pozitivno uticati na pomenute faktore ili pogrešiti, jeste odluka čija ispravnost zavisi od kriterijuma na osnovu kojih je donosimo.

Poslodavci često koriste sledeće kriterijume za izbor novog saradnika: odgovarajuću stručnost, stabilnu ličnost, visok nivo inteligencije, vedar duh, mladalačku energiju, izrazito prijatan izgled, rodbinske veze, članstva u raznim udruženjima, stranačko opredeljenje... Razmotrimo neke ne bi li ukazali koliko preterano insistiranje na nekom od tih kriterijuma, bez uvažavanja specifičnosti radnog mesta, može da dovede do pogrešne odluke.

KRITERIJUM I - REFERENTNE ČINJENICE

Korisno ih je imati, ali ne možete samo na osnovu njih vršiti selekciju.

Prijem zaposlenih isključivo prema referentnim činjenicama, tipa „znam ga od malena“, „iz fine je porodice“, „preporuka druga iz vojske“, uz zanemarivanje ostalih kriterijuma može dovesti do neprijatnih iznenađenja.

Rezime ove priče često je neugodan za poslodavca - „kad je bio mali možda je bio đavolak, ali kod mene u firmi je pravi đavo“, ili „fina porodica, a uvališ mi crnu ovcu.“

Takođe, ovom kriterijumu pripadaju i činjenice o nečijoj inteligenciji: imao/la je sve petice, završio/la je dva fakulteta, govori pet jezika, itd. Česta greška u selekciji kandidata je korišćenje IQ testova kao glavnog alata, pogotovo za pozicije koje su niže rangirane u organizacionoj hijerarhiji. U ovim slučajevima, inteligentne osobe brzo budu nezadovoljne svojim poslom, a poslodavci nezadovoljni njihovim rezultatima.

KRITERIJUM II - ENERGIČNOST I AMBICIOZNOST

Nivo energičnosti i ambicioznosti treba da je usklađen sa zahtevima radnog mesta.

Takođe, pogrešno je uzimati energične i preambiciozne saradnike za niže pozicije u organizacijama. Ukoliko radno mesto ima minimalne zahteve vredne, energične i ambiciozne osobe koje bi dale 200% sebe i izgarale na poslu, usled nemogućnosti napredovanja na toj poziciji brzo postaju nezadovoljne. Zaključak ovog dela sigurno nije da treba birati neradne i neenergične kandidate, ali ono što je suština selekcije je izbor najboljih saradnika spram pozicije na kojoj bi trebalo da rade. Polazna osnovna su zahtevi radnog mesta, a svi ostali kriterijumi i stepen važnosti svakog pojedinačnog kriterijuma se definišu na osnovu opisa radnog mesta.

KRITERIJUM III - KOMUNIKATIVNOST

Komunikativni kandidati će uvek ostavljati bolji utisak od onog kakvi zaista jesu. Budite spremni.

Često se dešava da kandidati ostave odličan utisak tokom intervjua i budu primljeni, a kad počnu da rade pokaže se da su daleko ispod očekivanja. Intervju jeste važan deo selekcije, za neke pozicije i najvažniji, ali on sam nije dovoljan. Selekcija kandidata je proces u kojem su, pored intervjua, važna i testiranja (provere stručnosti i određivanje profila ličnosti), grupne diskusije i ostali instrumenti. Ako intervju baziramo na standardnim pitanjima: „Koje su vam mane i slabosti? Da li možete da radite pod pritiskom? Recite nam nešto o sebi, ...“ elokventni, komunikativni i ekstrovertni kandidati su u prednosti. Preporuka je dobra priprema pitanja za intervju. Na kvalitetna pitanja ćemo dobiti kvalitetne i manje kvalitetne odgovore na osnovu kojih ćemo stvoriti pravu sliku o kandidatu.

Komunikativnost i energičnost su bitne osobine za neke pozicije, ali za neke nisu toliko važne. U oba slučaja se može zaključiti da nisu dovoljan razlog za prijem kandidata u radni odnos.

KRITERIJUM IV - KOMPATIBILNOST

Izaberite ljude čiji je sistem vrednosti kompatibilan sa vrednostima vaše organizacije.

Potrebno je razotkriti koliko je potencijalni kandidat kompatibilan sa organizacijom u kojoj želi da se zaposli. Svaka organizacija ima određen sistem vrednosti, a osnovni zadatak u selekciji kandidata je pronaći osobu čiji je sistem vrednosti podudara sa vrednostima organizacije.

Da li se neko *uklopio ili ne* ukazuje da mentalni sklop, odnosno ono što vrednuje kandidat, nije u skladu sa vrednostima organizacije. Čije su vrednosti ispravnije nije ni bitno. Kada želimo nekoga da uvedemo u našu organizaciju bitno je da ta osoba ima sistem vrednosti sličan našem.

a) Slučaj kada se ne traži iskustvo od kandidata - mladost ludost

Poslodavci uglavnom smatraju da se mladi ljudi najlakše prilagođavaju organizaciji u koju dolaze. Prihvatljivo, jer način rada mladih još nije kompletno izgrađen, s obzirom da im je radno okruženje u potpunosti promeњeno od školskog ka poslovnom. U novoj sredini oni će vremenom uočavati šta organizacija vrednuje i prilagođavati se tome. Međutim, da li je to uvek tačno?

Ako je još nedovršeni sistem vrednosti mladih dijametralno suprotan organizacijskom, kada poslodavci krenu da ih prilagođavaju i „oblikuju“, obično izvuku deblji kraj. Odustaju od potrage za mladim i ambicioznim i obično se vraćaju na Kriterijum I - referentne činjenice. Bolje đavolak kojeg poznajete nego nepoznati đavolak.

b) Slučaj kada se traži iskustvo od kandidata - stručnost vs ličnost

Rukovodeće pozicije zahtevaju iskustvo i stručnost. U ovom slučaju početni entuzijazam mladih nije dovoljan za uspešnost poslovanja. I ovde je presudan faktor kompatibilnost vrednosti kandidata sa vrednostima organizacije. Pojmom „stručnjak“ definišemo osobu koja postiže zapažene rezultate.

Mnogi poslodavci su bili iznenađeni kasnijim ponašanjem svojih stručnjaka koji su ozbiljno narušili klimu u organizaciji. Smatrali su ih nužnim zlom. Stručnjaci su postizali odlične rezultate, ali to je samo jedna od karakteristika koje se traže od menadžera. Ukoliko nisu sposobni da rade sa ljudima, njihovi profesionalni rezultati gube smisao. Rastanak, uobičajeni epilog ovakvih situacija, je opet bolniji za poslodavca.

Dobar kandidat treba da poseduje i stručnost i ličnost. Ako bi od ova dva kriterijuma jedan morao ići na uštrb drugog, jasno je da ličnost ima primat. Biti ličnost mnogo je teže nego samo odlično raditi svoj posao.

I na kraju...

KRITERIJUM VI - (NE)POSVEĆENOST POSLU

Uočite kandidate koji su profesionalno prihvatili aktivnosti tokom selekcije, a eliminišite one koji to nisu

Ono što svaka organizacija očekuje od novozaposlenog jeste velika posvećenost poslu. Pojedini kandidati tokom intervjua prenaplašeno ističu svoju posvećenost poslu. Idu čak do izjava „ako treba i svoju krv bi dali za firmu u kojoj rade“, ali ubrzo po zapošljavanju primetimo da je njihov učinak ostao na nivou fraza.

Koliko je ko posvećen poslu, može se osetiti u selekciji kandidata na više načina. Postoje kandidati koji su apsolutno posvećeni slobodnom vremenu i imaju mnogo toga da kažu o svojim aktivnostima u slobodno vreme, a malo o tome šta rade na poslu. Nivo njihove energije na intervjuu raste kada ih pitate o hobijima, pošto ih imaju obično više, dok deo razgovora koji se odnosi na radne obaveze i iskustvo jednostavno otaljavaju. „Neposvećenu“ osobu ćete lako prepoznati kada se pojavi na testiranju ili na razgovoru. Ove osobe ne znaju ni za koju poziciju konkurišu, ni čime se bavi firma, ali zato često pitaju koliko dana godišnjeg odmora imaju po ugovoru i kolika je pauza za doručak.

Kolika će biti posvećenost novozaposlenog poslu može se utvrditi tako što ćete kandidatima dati što više zadataka u procesu selekcije (popunjavanje on-line testova, analiza konkurencije, pravljenje biznis plana za pojedine proizvode...) na osnovu kojih ćete prvo zaključiti koliko su kandidati profesionalni u obavljanju zadataka, da li su stručni i, naravno, koliko su posvećeni trenutnoj preokupaciji - traženju posla.

Koliko ćemo biti uspešni u izboru svojih budućih saradnika, srazmerno je pažnji i vremenu koje posvećujemo tom procesu. Samo razumevanje potrebe za selekcijom kandidata na adekvatan i profesionalan način kao i njeno obavljanje nije dovoljno, ako smo pogrešno definisali kriterijume za izbor kandidata. Kao svi procesi u kojima ljudi o nečemu odlučuju, selekcija kandidata nije nepogrešiv proces. Ono čemu treba da težimo je da u tom procesu što manje pogrešimo.

ASEE AKTUELNOSTI

Prvi Ljetni kamp za menadžere na Vlašiću (i najava Zimskog u Neumu)



U organizaciji ASEE se održao Prvi ljetni regionalni kamp za menadžere u Hotelu "Pahuljica" na Vlašiću od 11. do 15.07.2011.

Učesnici Kampa su bili iz Bosne i Hercegovine, Srbije i Hrvatske. Svi koji su učestvovali na kampu su bili izrazito motivisani temama, a i lokacijom održavanja. Svakog dana se obrađivala jedna tema:

„Upravljanje obrtnim kapitalom“;

„Motivacija - lično postignuće na poslu“

„Kaizen radionica - produktivnost na poslu“;

CRM - Customer Relation Management“

„Sajam - prije, za vrijeme, poslije“

Svakog dana u kasnim popodnevним časovima smo imali i „Program plus“ sa video prezentacijom Dr. Ichaka Adizesa, a komentare, diskusije i razmjenu iskustava su vodili Zvezdan Horvat i Boris Vukić. U programu Plus su učestvovali, pored naših stalnih gostiju i učesnika Kampa i naši dragi

prijatelji i gosti iz različitih kompanija s kojima radimo u Bosni i Hercegovini.

Učesnici su uživali u predavanjima, a i u prirodi, izletima, sportskim aktivnostima, druženju i razmjeni iskustava. Svi učesnici su otišli zadovoljni s Kampa sa željom da dođu opet.

Ljubazni domaćini Hotela "Pahuljica" zaista su bili dobri domaćini i potrudili se da sadržaj svakog dana bude bogatiji za izlet, muziku, ili roštilj. Hvala našim domaćinima!

Najavljujemo Zimski kamp:

Za drugu polovinu januara rezervisali smo vrijeme za naše klijente na moru, u Neumu, Hotel Stella!

Radićemo, odmarati, družiti se, sklapati nova poznanstva, a sve izvan kancelarija i svakodnevnih obaveza. Planiramo ostati u Neumu pet dana s novim sadržajima i temama. O svim detaljima pogledajte na našoj web stranici.

Rasema Džinalija

Naši klijenti su:

organizacije koje žele bolje – koje upravljaju promjenama i koje traže praktičan savet ili konkretno rešenje.

Naši klijenti su:

pojedinici koji žele bolje – koji shvataju da ne mogu da menjaju svoje organizacije, ali mogu da nauče alate potrebne za zanat zvani menadžment.

Aktuelne informacije i novosti o radu ASEE – Adizes SEE, otvorenim seminarima i knjigama možete pronaći:

ASEE

Ljubice Ravasi 16
21000 Novi Sad
Tel + 381 21 6624 688,
6521 788
office@asee.biz
www.asee.biz

ASEE Srbija

Kralja Milana 25
11000 Beograd
Tel. +381 11 3640 740,
3640 741
bgoffice@asee.rs
www.asee.rs

ASEE BiH

Tvornička 3, Sarajevo
(zgrada Energoinvesta-STUP)
Tel: +387 61 749 567
+387 62 331 910
office@asee.ba
www.asee.ba

ASEE Hrvatska

Strossmayerov trg 1
Zagreb
tel: +385 1 4825 152,
+385 1 4825 154
office@adizes.hr
www.adizes.hr