

*„Previše učimo da znamo  
i nedovoljno da budemo.”*

*dr Isak Adičes*

*(Probudite se i) budite u 2014.*

# Značaj kontinuiranog učenja



Onog dana kada sam dobio doktorat od Univerziteta Kolumbija, pucao sam od ushićenja. Jedva sam se suzdržavao šetajući hodnicima na Kolumbiji, sa svojom diplomom u ruci - kao da sam hodao po oblaci-ma, da budem iskren, prilično pun sebe. U tom momentu su se otvorila vrata učionice. Studenti su popunili hodnik, njihovi glasovi glasni i puni naboja. Upravo su polagali kvalifikacione ispite za doktorski program - ako prođu taj ispit, dozvoljeno im je da počnu da pišu svoje disertacije. Oni su bili oko dve godine iza mene u svojim studijama.

Sa doktorskom diplomom u ruci bio sam arogantan! „Mogu li da vidim taj ispit? Dajte da vidim“, rekao sam im. Student se

zaustavio i predao mi ispitna pitanja. Gle-dajući pitanja, počeo sam da se znojim. Shvatio sam da bih pao taj ispit. Dan kada sam zvanično dobio zvanje doktora, moje znanje je već zastarelo!

Mislim da je iskustvo u hodnicima Univerziteta Kolumbija tajna mog uspeha danas. To je otkrovenje: shvatio sam da nisam imao izbora. Bilo je od suštinskog značaja da stalno učim i učim. To nije bio kraj mom obrazovanju. Samo početak. Što sam više naučio, više sam shvatao koliko nisam znao. I tako danas, gotovo kao mantru, što više učim češće kažem: „O Bože, koliko još toga ima da se nauči“.

Dakle, vrlo je važno da mi, lideri promena, ne ostanemo fiksirani na jednom mestu. Moramo stalno učiti. To je posao za ceo život.

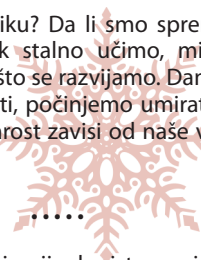
Ovo učenje ne mora da potiče iz knjiga. Vi, u stvari, do znanja možete doći na razne načine. Previše je naše obrazovanje zasnovano na proučavanju knjiga. Učenje je takođe iskustveno. U stvari, mnogo toga *treba i mora* da bude iskustveno.

Na primer, deo moje teorije životnog ciklusa preduzeća proizašao je iz, od svih stvari, gledanja kamenja. Bio sam na raftingu rekam Kolorado sa sinom. Vodič nam je govorio o kamenju duž reke: „Ovo kamenje je od pre 2.000 godina, ovo je od pre

200.000 godina“, itd. Svaki sloj je iz drugog doba. I pomislio sam, kamenje, takođe, ima životni ciklus. Koja je razlika između životnog ciklusa ljudi i kamenja?

Pitanje je retoričko, jer je odgovor izgledao očigledan. Razlika je u tome što su ljudi svesni. Kamenje nije. Kamenje, drveće, automobili - oni nisu u stanju da kontrolišu svoje životne cikluse. Oni imaju hronološki životni ciklus a mi, koji smo svesni, možemo da vršimo kontrolu nad njim. Možemo bihevioralno da biramo koliko da budemo stari. Postoje ljudi koji su još uvek mladi u sedamdesetoj godini, a postoje ljudi koji su već u sedamnaestoj stari.

Šta čini razliku? Da li smo spremni da učimo. Sve dok stalno učimo, mi ćemo ostati mladi. Pošto se razvijamo. Dana kada prestanemo učiti, počinjemo umirati. Naša bihevioralna starost zavisi od naše volje za promenom.



Kada organizacije koriste svoje prethodne uspehe kao model za buduće, one ponavljaju ono što već znaju. Ništa novo ne nauče. Stagniraju, stare, birokratizuju se.

Oslanjanje na uspehe u prošlosti kako bi se postigli uspesi u budućnosti, nije rešenje. Krucijalno je da se uspeh iz prošlosti ostavi u prošlosti, jer on može da prouzrokuje neuspeh u budućnosti.

Ako smo zaglavljani u prošlosti, ne napredujemo.

To je kao priča o majmunu. Da li znate kako da uhvatite majmuna? Postavite kokos u rupu drveta. Rupa mora da bude znatno veća od kokosa - dovoljno mala da jedva možete da postavite kokos unutra. Kada majmun nađe kokos, neće moci da ga izvuče jer je rupa velika taman koliki je kokos. Međutim, majmun neće odustati od kokosa, tako da je on zaglavljani.

Tako možete da ga uhvatite.

Mnoge kompanije se drže svog kokosa, koji predstavlja njihovu prošlost, i dok to rađe, ne prate šta se dešava na tržištu i prepustaju konkurenciji da ih pretekne.

Treba da ostavimo našu prošlost, čak na štetu prethodne uspehe, možda baš naše *na-ročite* uspehe.

Ovo je takođe primenjivo na razvoj lične karijere. Uzmite, na primer, inženjera koji je bio veoma uspešan u prošlosti. U oblasti

## U ovom broju...

Značaj kontinuiranog učenja	2
Dve crtice o porodičnim kompanijama	4
Gazdovanje auto putem Novi Sad-Beograd kao naša slika i prilika	5
Iz dnevnika jednog direktora	7
Upravljanje kroz generacije	8
Asee aktuelnosti	9
Adizes Leadership Program	12



njegove struke, on je naučio sve što je trebalo da zna. On je imao sve odgovore. On je svima govorio šta da rade.

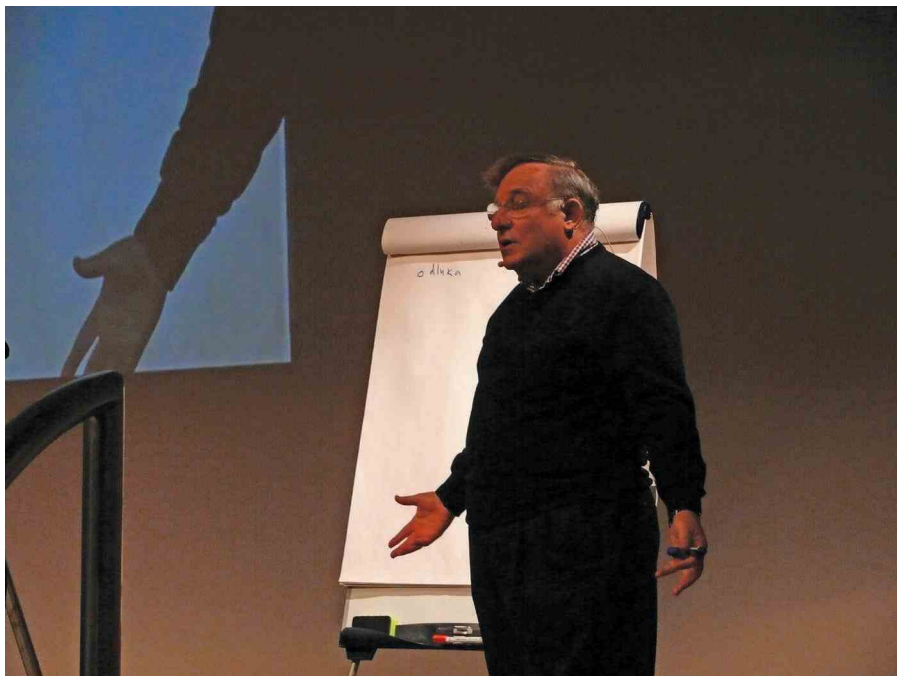
Ali kako je unapređen, on je morao da promeni svoj stil, trebalo je da nauči kako da motiviše ljude i da čuje šta oni znaju. On to nije mogao da prihvati. U stvari, nije bio sposoban. On je nastavio sa stilom koji je doveo do njegovog unapređenja i da svima govori šta da rade uveren da je sve vreme u pravu. On je vezao način kako je prethodno uspeo, za svoj budući uspeh.

Kao liderima, naš posao je da omogućimo ljudima da rade zajedno. U pitanju je suštinska promena stila i neki ljudi jednostavno ne mogu da prihvate tranziciju. Tajna njihovog uspeha se uvek zasniva na njihovom znanju i sposobnosti da prenesu ljudima šta treba da rade. Sada treba da nauče nešto novo i oni su uplašeni pri samoj pomisli na promenu.

Kontinuirano učenje – sposobnost da se prihvati promena, ne plašiti se promene – ono je u šta verujem da treba da obuhvata menadžment, odnosno razvoj liderstva.

Moramo da budemo otvoreni za učenje, da želimo promene, da želimo da učimo. Moramo da budemo fleksibilni, otvoreni uma, da učimo od *svega što je oko nas* – bilo da su u pitanju oluje, kamenje ili bebe. Nije sve u knjigama i postoje istine koje nikada nećete naučiti u učionicama.

Poznajem neke ljude koji nemaju neko obrazovanje – radnici na traci, na primer, mogu da me nauče đavolski mnogo toga, jer



su zdravog razuma. A zdrav razum je veoma moćan.

Učite od života. Učite od drugih.

Jedan od mojih bivših klijenata je vlasnik i direktor u najvećoj transportnoj kompaniji u Australiji. Jednom mi je rekao: " dr Adičes, imam tri doktorata, a nisam završio fakultet."

"Kako?", pitao sam iznenađen.

"Lako, zaposlio sam ih", odgovorio je.

"Tačnije, dvojicu sam zaposlio a trećem pomogao da se školuje."

*Znati je lako; zaposliš ljude koji znaju. Ali biti – biti lider, onaj koji želi konstantno da uči – to je već druga priča.*

*Iz govora dr Isaka Adičesa na konvenciji Adizes Instituta 2011-2012.*



## Srpska asocijacija menadžera - dodela godišnjih nagrada za 2013.



### Dve nagrade za jedno veče

Na GALA večeri Srpske asocijacije menadžera Isak Adičes je glasovima mladih menadžera i lidera postao dobitnik Nagrade za razvoj i promociju liderstva među mladima. Ovu nagradu dodeljuje SAM-ova Sekcija mladih i perspektivnih lidera (SAMPLE).

Priznanje „The Sample of Leadership Excellence“ se dodeljuje po drugi put i prethodni dobitnik je gospodin Srđan Ognjanović, direktor Matematičke gimnazije u Beogradu.

I druga nagrada - ASEE je ponovio svoj prošlogodišnji uspeh i nagrađen za svoj rad u oblasti obrazovanja menadžera u kategoriji Institucija za obrazovanje i profesionalno usavršavanje menadžera.

Duboko uvereni da svojim radom, kako u okviru našeg Adizes SEE Leadership Programa, tako i u ukupnim aktivnostima, što u okviru ASEE, što u okviru našeg neprofitnog udruženja ASEE Centar, dajemo doprinos razvoju menadžera potrebnih ovom regionu. Zahvalni smo što i oni to primećuju.



# Dve crtice o porodičnim kompanijama



Boris Vukić, partner ASEE

## Hoćete li pustiti orlove da polete?

Deset dana u ušima mi odzvanja rečenica koju sam slušao od pripadnika druge generacije u porodičnim kompanijama na kraju našeg zajedničkog rada – “Mi ovde smo predstavnici nekog drugog Balkana”. I u potpunosti se slažem sa ovom rečenicom, ali kao (na moju žalost) malo iskusniji, moram da budem i precizniji. Oni su kandidati da budu neki drugi Balkan. Oni imaju priliku da predstavljaju neki drugi Balkan. Neko drugo, bolje, društvo koje nećemo morati dugo da čekamo.

Pred mnogim privatnim kompanijama je prilika da uskoro počnu da ih vode ili da u njihovom vođenju aktivno učestvuju pripadnici druge generacije. Po školama koje su završili (ili završavaju), po spremnosti da se usavršavaju i rade, većina njih su to već i zaslužili. Ponekima još godine života i iskustva nedostaju.

Da li će to tako biti u najvećoj meri ne zavisi od njih, već od onih koji ih najviše vole. Od njihovih roditelja. Od samoniklih od kojih su, samo posmatrajući ih, naučili lekciju iz posvećenosti poslu. Od samoniklih koji su im mnogo pričali i pričaju im o tome kakve kompanije žele da naprave.

Od samoniklih koji su o mnogim stvarima spremni da razgovaraju.

Sem o jednoj.

Kada će i na koji način da im prepuste vođenje kompanije?

Dragi moji samonikli, ne traže oni od vas da abdicirate, da se sklonite, daleko bilo da umrete. Oni traže da PRIČATE. Da progovorite kakav plan imate. Ako plan još nemate, kažite im šta mislite, ako ne znate šta mislite, kažite šta osećate... bitno je samo da POČNETE. Da progovorite. Da i njih pitate – šta, kako, kada oni žele. Da ih saslušate. Da počnete da razgovarate.

Prelazak sa jedne generacije na drugu generaciju nije jednokratni događaj već proces koji vi morate započeti. Odluka o nasleđivanju u porodičnom biznisu nije **samo** vaša odluka, već je vaša odluka koja je rezultat razgovora o porodici, naslednicima i njihovim odnosima. Konačno, to sigurno nije odluka o podeli i deobi udela (da prostite plena) već o pravедnosti.

Dragi moji samonikli, orlovi ovaj put rano ne lete. Već taman na vreme.

Ne posvetite li im pažnju, rizikujete da odlete.

Ili da slete.

## O politikama porodičnih kompanija u 1.36

Jedna od prvih lekcija koja sam naučio čim sam počeo da se bavim porodičnim kompanijama jeste da je neophodno što ranije napisati politike porodičnih kompanija. Politike koje će olakšati mnoge odluke vezane za to ko, kako, kada, da li, na koji način, ... ulazi, izlazi... upravlja, rukovodi... Pre neki sat kopajući po knjigama i tragajući za novim primerima politika naiđoh na savet – “Ukoliko je dvoje naslednika i vlasništvo se ostavlja 50% svakom onda je potrebno definisati ko ima “zlatni glas” ili definisati način kako se donose odluke”. Ostavih ga sa strane ali kad je podsvest, pred san, počela da radi protiv sna a za mene, pomislih – A šta bi bilo da je moj otac pokrenuo biznis i ostavio ga mojoj sestri i meni po pola al' bez zlatnog glasa? Razbudih se. Pomislih na mnoge bliske ljude koji, kao i ja sa sestrom, imaju dobar odnos (svako živi svoj život, posećujemo se, deca se lepo duže, ne pobismo se oko nasleđstva...) sa bratom, braćama, sestrom, sestrama. Šta bi bilo da su njihovi očevi (može i majke) uspešne firme napravili, ali da eto to što zovemo politike porodičnih kompanija nisu napisali?

Lele. Kuku. Lele.

Šta bi bilo i sa bratsko-sestrinskim odnosima? Šta bi bilo sa tim firmama?

Moj otac ne beše preduzetničkog duha, a ja napisah šta me iz kreveta podiglo pa sad mogu nazad. Još bih mirnije zaspao kad bih znao da će neki osnivač ovo pročitati, staviti “sa strane” i da će mu se vratiti, pred san, protiv sna a za njega, naslednike, njegove i kompaniju, njegovu. Računam ako mene nije mrzelo da ustajem zbog sebe, i njega, pa neće valjda mrzeti njega da zbog sebe i njih u blokče pored kreveta zapiše: “Početi sutra sa razmišljanjem o budućnosti firme. Ali ovaj put ozbiljno”.

# Gazdovanje autoputem Novi Sad - Beograd kao naša slika i prilika



Zvezdan Horvat, direktor Adizes SEE

Reč "gazdovati" u našem jeziku uvek ima prizvuk vlasništva, ali u pozadini govori i o vođenju brige o nečemu. Menadžment bi trebalo da bude to isto bez obzira na vlasništvo. Dakle, brinem se o nečemu kao da je moje, ali ne mora da bude moje. Tako bi trebalo biti i kada je nešto državno, neki ljudi - menadžeri trebalo bi da gazduju u ime države. I putevi i autoputevi su državni i neko bi trebalo da gazduje i gradnjom i održavanjem istih.

Nedavno sam bio gost u TV emisiji "Kada će nam biti bolje?". Snimanje se radilo u jednoj beogradskoj televiziji i putujući autoputem Novi Sad-Beograd, shvatio sam da puno stvari na njemu i oko njega verno oslikava šta nam se događa i daje smernice u promišljanju - kada će nam biti bolje. Gradnja, izgradnja i održavanje ovog izuzetno zahtevnog autoputa po ravničarskim klisurama traje godinama, decenijama, i na njega su potrošeni višecifreni novci. Zlobnici i neuki bi se čudom čudili jer njima izgleda da na tom putu treba samo „posuti asfalt“, eto koliko je to komplikovano.

Možda je najbolje krenuti od početka, pa na preskok. Obilaznica oko Novog Sada (koja nije obilaznica jer i prethodni put obilazi moj grad) se gradila šest godina, recimo da je to 8 kilometara. Tokomolikih godina na tolikom putu, jedan od izvođača je bankrotirao jer mu država nije plaćala; dalekovod, naftovod i put se nikako nisu mogli uklopiti i pregovaranje oko toga je trajalo godinama. Sećam se da sam se pre nekoliko godina vraćao iz Dubajja i kada sam stigao do naše obilaznice bio sam silno tužan - naime, u prijateljskim Emiratima sam iz dana u dan gledao kako napreduje izgradnja nadzemnog metroa. Bukvalno svakog dana bi se završio jedan segment. A kod nas lagano, ali sigurno, s vreme na vreme, autoputu sa tri trake ukine se jedna radi preusmeravanja saobraćaja, da bi vozači bili budniji, a nije važno koliko je opasno.

Ja sam lokal patriota, ali svrhu ove komplikovane obilaznice kod Novog Sada za sada ne vidim, pogotovo za šezdesetak miliona dolara ili evra, nisam siguran. Kažu da će servisne saobraćajnice razviti grad. Ne znam samo kako, jer niko nije napravio nadvožnjake. Ili ćemo to da radimo osam godina nakon osam godina. Kada krenete tim putem, sigurno idete ka naplatnoj rampi, tj. prema Beogradu, a ukoliko poželite da se vratite - morate ići na izlaz kod Kovilja pa nazad. Veoma logično rešenje za razvoj Kovilja i okoline. A staru trasu smatramo da

treba da ostavimo u rupama, a rešenje za te rupe je jednostavno - poštuju ograničenje brzine na 80 km, mada niko ko vidi tri trake neće razumeti ograničenje. Niti će ga poštovati. Gradimo nešto, ne znamo baš šta će nam, nije jasno šta označavamo, ne završavamo ili ne gradimo ono što nam treba. Ali, neka samo da se gradi.

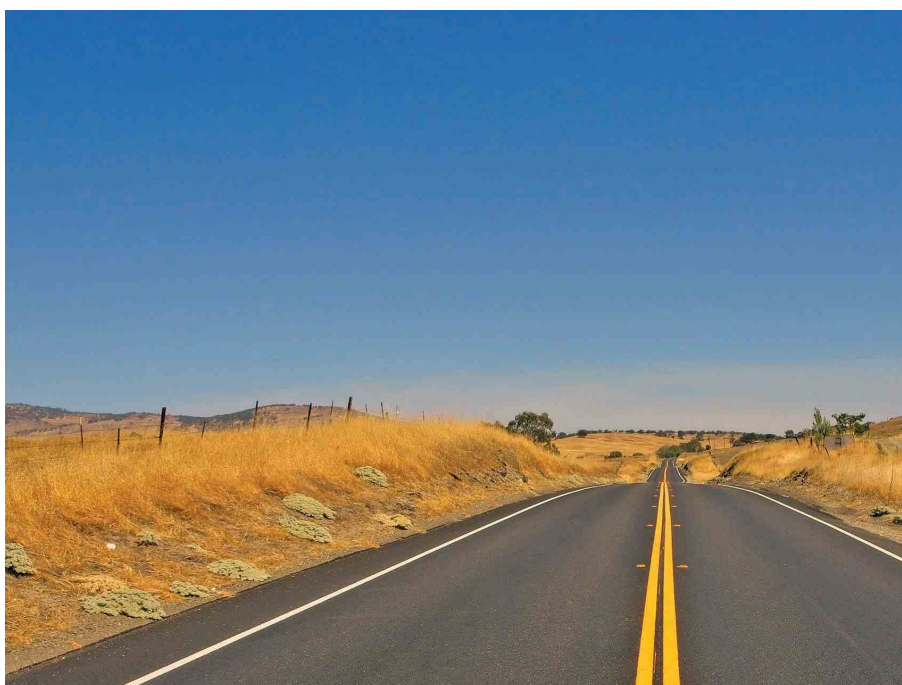
Volimo da ostavljamo stvari nedovršene; izgradnja tri kilometra ove obilaznice se vuklo unedogled. Isti je slučaj bio kao i pred petljom kod Batajnice, gde dva kilometra puta nismo smatrali da treba da bude autoput, pa smo se smilovali i nekako završili. Nakon toga smo krenuli zbog petlje Batajnica da širimo ta dva kilometra ali takvo rende asfaltiranje treba apsolutno patentirati. Svakom ko je tim delom autoputa prošao imao je osećaj kao da prelazi preko zgužvanog asfalta na raskrsnicama kada se tokom leta od toplote rastopi. I gde je nadzor, kontrola, zar je to novi asfalt?! Ko god kod nas sklopi ugovor o izgradnji na kraju tuži državu, a država nikada nikoga za kvalitet radova. Kažu da se pre Drugog svetskog rata u našoj zemlji išlo u zatvor kada bi se napravio uži put jer, zamislite na primer pedeset kilometara puta deset santimetara. Novo vreme, novi običaji, sad se umesto u širinu okrenusmo ka dubini, ka podlozi.

Nedaleko je bila jedna divna deonica još dok je postojala jedna traka koja nekim

čudom nije trebalo da bude krpljena. I stajala je takva godinama. Samo da mi je znati ko ju je napravio. Pa smo je izgubili kako bi sada krpljenje na toj deonici bilo neophodno. Divan osećaj razrušiti šta valja i onda napraviti naopako. Tu je i deonica koju zalivamo bitumenom, ne žali se, rodilo bitumena, mada je stara jedva dve do tri godine. Mora da je to novi trend u građevinarstvu. Ne znam zašto Nemci, kada prave puteve, vole prvo da betoniraju podloge autoputa.

Slede novi izlazi da bi se naplata definisala na osnovu pređene kilometraže, a ne samo pri prolasku na jednom mestu, i to sve ima smisla. Ali, iza naplatne rampe prema Beogradu izgradili smo devet stubova (3 sa jedne strane, 3 u sredini i 3 sa druge strane) kao da će tu biti nadvožnjak, ali nema potrebe za njim jer je serija naplatnih rampi već prošla. Ti stubovi će biti spomenik našem razbacivanju. A na mostu kod Beške dve žute trake farbamo umesto da stavimo „nalepnicu“ i pojačavamo što znači da ćemo opet grebati asfalt kada se radovi završe. Pritom će svi da voze jednom stranom, jer ne znaju da li je traka važeća ili ne. To se u jednom kratkom periodu već dešavalo.

Pre petnaestak godina smo imali svečano asfaltiranje predizbornih 10 metara da bismo dokazali da druga traka, eto, "samo što nije". Pa smo slično, mada znatno bolje, po svaku cenu, napravili deo petlje Ba-





tajnica da bi se moglo proći ka aerodromu. Hvala na tome, ali kada ćemo dobiti drugu traku i ostatak? Trenutno se radi brzinom zanatske proizvodnje. Nekolicina ljudi će znati gde im je radno mesto u narednih nekoliko godina. I, naravno, opet dvosmerno ili trosmerno, a za Zemun ćemo neko vreme skretati na izlazu Banovci. Što putoka za kroz selo nema, sigurno je greška onoga koji tu ne ide često. Nije valjda nečija druga.

Travu ne volimo da šišamo, a ni da sredujemo rastinje između dve trake. Autoput izgleda kao da ste upali u strnjike, a biljke polako osvajaju kolovoz. Samo u jednom delu rastinje između dve trake lepo izgleda, ali je to više prirodno ili posledica prethodnog šišanja. Sada, kosimo tek jedan metar od kolovoza, naravno još ne svuda. Ostalo, kao da smo usred dobro zarasle, ili nikad šišane poljane. Da li se to zove autoput?

Izlazi i ulazi kod Novog Sada su napravljeni ali ne i osvetljenje, što je koštalo neke ljude i života. Saobraćajne trake su bile tako kreativno nacrtane da te vode u poljanu, ali je to sada ispravljeno. Još jedan primer nedovršenog ili nedovoljno dobro odrađenog posla. Kod drugih novih naplatnih rampi još "bolja" situacija. Svugde su ostali znaci da su radovi u toku i da treba spustiti brzinu na 80. Radova nema nigde, sve je gotovo,

ostala je samo signalizacija i ljudi to znaju. Naravno, niko ne ide 80 jer i nema smisla.

Za mene je ovo slika nemara koji pokazuje našu organizacionu „državnu“ klimu. Putari - država, nas varaju ili neće da završe posao, ali se i razbacuju sa svim tim znakovima. Policija bi mogla da kažnjava, a mi kao građani varamo državu i jurimo 120 jer vidimo besmisao. Ali i kršimo zakone. I tako nas država uči da sve nema smisla, da ne drže reč, da ne treba da im verujemo. Ja stvarno smatram da je menadžment umnogome borba protiv gluposti. Da li iko od putara to shvata? Naravno, ovaj primer se lako može prebaciti i na sve ostale sfere društva. Uglavnom učimo da ne verujemo jedni drugima. I kada znakovi stvarno budu važni kao u slučaju usporavanja da ne bi udarili u naplatnu rampu mi ćemo ih ignorisati i ko zna šta će se desiti. Ali tako smo naučeni, kao u bajci kada je lane dva puta lažno vikalo "vuk", a treći put kada je pomoć bila potrebna, nije je bilo.

Nekada smo govorili da smo jako dobri da nešto napravimo, ali nam je teško da to održavamo. Sada mi se čini da nismo sposobni ni da napravimo. Prolazio sam kroz niz tunela kod Višegrada koji su pravljeno početkom devedesetih prošlog veka, i čini mi se da ni danas mi to ne bismo mogli da izgradimo. Ako gledamo kroz Adičeso-

vo PAEI, **P** je veoma malo, jer traje i traje. Znanja nema, istrajnosti nema. **A** - sistema nema jer da ga ima ne bismo pravili stubove koji nikom nisu potrebni, a valjda bi se i bolje usklađivali i planirali. Ne znam šta je **E** - preduzetnički duh u ovome svemu, sem snalaženje i improvizacija. **I** - Integracije takođe nema, izvođači propadaju, država ne ukazuje poštovanje prema građanima, ono što kaže nije istina, a građani joj ne veruju. Ne poštuju državu. Šta je ostalo - samo improvizacija zbog improvizacije, a to sreću doneti neće. Kod našeg autoputa je **OOEO**, ko se snađe, snađe se.

Kada će nam biti bolje? Kada budemo znali da planiramo, da napravimo to što obećamo; kada budemo ostali u planiranom budžetu, kada se bude izveštavalo o tom budžetu; kada se budu preduzimale kontrolne akcije, kada se bude znalo ko šta radi; sve zajedno kada bude postojala **odgovornost** za reč i za delo. Što bi rekao Balašević, "ako su lagali mene i ja lažem vas". Čuo sam da je, navodno, na samrti Vuk Karadžić rekao: "Samo kad bi svako radio svoj posao". Ali, mi smo mnogo toga zaboravili, a mnogo toga izgleda nismo ni znali. Kada se vratimo običnom gazdovanju bilo čim i ma šta to značilo - tada će nam biti bolje.

## Akademija modernog menadžmenta u organizaciji ESTIEM-a



Academy of Modern Management je projekat udruženja studenata ESTIEM LG Beograd koji se četvrtu godinu za redom realizuje pod pokroviteljstvom Fakulteta organizacionih nauka. Niz seminara i radionica u okviru ovog projekta namenjen je studentima svih univerziteta u Srbiji koji žele da steknu znanja iz oblasti preduzetništva.

U okviru Academy of Modern Management Boris Vukić, partner ASEE, držao je predavanje o Životnim ciklusima preduzeća sa posebnim osvrtom na prve faze i karakteristične izazove koji čekaju sve preduzetnike. Robert Kamerer, ASEE Associate, pomogao je projekat predavanjem sa temom Biznis plan(iranja) i važnosti marketing fokusa pri pokretanju biznisa.

Moto projekta jeste "Gladni uspeha", a mi upravo takve mlade ljude volimo da podržimo.



# Majstor i šegrt

Asee

## IZ DNEVNIKA JEDNOG DIREKTORA



Sve manje je dobrih majstora koji hoće da uče početnike. Možda je do majstora, a možda je i do učenika koji danas neće da priznaju da su početnici. Stari majstori izgubili su trku sa ultramodernim odelima, prepametnim telefonima i skupocenim satovima. Ovo su prečice od kojih početnici očekuju da će ih odmah postaviti na vrh. Da je živ, Božu bi danas teško prepoznali kao majstora. Poslednji njegov šegrt bio je moj prijatelj Mladen. Ni sam doskora toga nije bio svestan. Otkako u poslednje vreme često izgovara rečenicu: "Što bi rek'o moj bivši gazda Boža..." zainteresovao je i mene da čujem priču o tom neobičnom čoveku.

Davnih sedamdesetih, Boža je započeo karijeru kao predstavnik jedne nemačke firme koja proizvodi mašine za pranje cisterni. Shvatio je da u Srbiji od prodaje neće mnogo zaraditi, pa se opredelio za rentiranje mašina. Sposoban i vešt trgovac, vrlo brzo je izgradio uspešnu firmu koja je radila sa gotovo celom industrijom i javnim preduzećima u Srbiji.

Mladen se zaposlio kod Bože u firmi posle završenog fakulteta. Imao je samo diplomu i ni dana radnog iskustva. Željan da pokaže svetu kako se radi posao. Posle nekoliko nedelja, Mladin otac je kulturno i gospodski došao do Bože da mu se zahvali i da kao roditelj upita direktora, kako dete napreduje. Boža je odgovorio ozbiljnim tonom: "Dobar je. Vidi se da je vredan i pošten. Kvarim ga iz dana u dan i mogu Vam reći da je sve bolji i bolji".

Radio je Mlađa svakojake poslove. Od organizacije gradilišta do popunjavanja ekipe za čišćenje, kada bi nedostajalo ljudi. Na posetnici mu je pisalo tehnički direktor. Bez obzira na funkciju i dalje je morao da poziva Ranku, Božinu suprugu, da pita šta sprema tog dana za ručak. Ranka na spikerfon priča: "Faširana šnicla, krompir i salata od cvekle". Mlađa, kao da je sekretarica, sve zapisuje i podnosi izveštaj Boži.

Ponekad bi ga poslao, kada nije bilo dovoljno ljudi, da pomaže majstorima. Jednom na Slaviji, majstor u šahtu prespaja neke cevi, a Mlađa u plavom treger-kombinezonu stoji iznad i dodaje mu alat. Kao za inat, baš u tom trenutku, nailazi bivša koleginica sa fakulteta, našminkana i sređena za posao. Prepoznaje ga i pita kako mu je na poslu i šta radi. Tehnički direktor? Suuper...

Kada je ozbiljno trgovao, to su isto tako bili prizori za pamćenje. Naročito je dobro znao da pregovara sa menadžerima iz javnih preduzeća, sa kojima su često radili. Znao je da nađe razne načine da im se umili, da ih neguje. Na jednom sastanku sa šefovima nabavki, hteo je da poveća cene. Oni čvrsti i nepokolebljivi ne daju. Boža im objašnjava, maše rukama, znoji se, tvrdi da će morati da zatvori firmu, ne može da izdrži sa takvim cenama... Toliko se uneo u raspravu, zacrveneo se, zapenio i počeo da hvata za srce, da su uplašeni istrčali iz sobe da mu donesu vodu i šećer. Boža mirno ustaje i uplašenom Mladenu namiguje, gura ga laktom i kaže: "A, jesi li video? Al' su se uprpili!"

I tako punih šest godina. Bio mu je sekretar, referent nabavke, posilni, mali od palube, vozač, asistent, pomoćnik, šegrt...

Hteo je Mladen da ode mnogo ranije. Taman kada bi čvrsto odlučio da mu je dosta maltretiranja i ponižavanja video bi neki novi, drugačiji, Božin razlog. Kao onog dana kada je slušao njegov razgovor sa Brigitom, direktorkom Dojče banke. Na savršenom nemačkom, šarmantan i duhovit, delio je komplimente bankarki, a ona bi iz hladne germanske strogosti prelazila u neobuzdani smeh, dozvolivši mu na kraju da, bez suvišnih procedura, prebaci novac sa računa. Ili, kada su putujući za Šabac prošli pored jedne konkurentske cisterne, koju Mlađa, usredsređen na vožnju, nije ni primetio. Boža je petnaest minuta ćutao. Kada je progovorio, tiho, više za sebe, upitao je: "Gde li je krenula?" Umesto da čuti, Mlađa, zbunjeno, samo je uspeo da upita: "Ko?". Iz zavaljenog položaja na suvozačkom mestu Boža se pridigao, razrogačenim očima gledao Mlađu nekoliko sekundi, a onda je krenula bujica psovki: "Pa ti ništa ne gledaš, ne razmišljaš, sunce ti žarko. Samo drkaš te brzine i misliš da sam te zbog toga poveo. Možda nam konkurencija otima posao, a tebe boli k...c. Ti misliš na ribe, a ja brinem kako ću da Vam isplatim plate. Ma, nećete ih sledeći mesec ni dobiti, mamicu vam vašu, pa da vidim šta ćete..."

Ljutnja bi ga prošla brzo, plate nikada nisu kasnile, a firma je svake godine bila ispred konkurencije.

U trenutku odlaska, Mladenu je bilo drago što napušta tu sredinu i čoveka koji ga je svakodnevno ispravljao, tražio od njega sve i svašta. Bilo mu je dosta Bože i njego-

vih priča. Smatrao je da je prerastao tu firmu, što je donekle bilo tačno. Ali, nije imao priliku da mu sve to kaže na odgovarajući način. Možda je pomislio da bi ga Boža i ta da opušteno prefarbao, onako kako je znao da obrlati sve na koje se nameri. Posle rastanka, nisu se više videli. Čak i kada je Boža iznenada umro, dve godine kasnije, nije uspeo da mu stigne na sahranu.

U novoj firmi, Mladen je počeo ispočetka. Vredan i pošten, snalažljiv i spretan, lagan je napredovao. Osam godina kasnije postao je direktor. Ali, pravi. Baš onako kako mu je lukavi Boža predvideo na toj prvoj posetnici.

Čitajući intervju sa košarkaškim trenerom Mutom Nikolićem, naišao sam na jednu anegdodu kako je kao mladi trener upijao znanje. Kaže da je provodio čitave noći igrajući preferans sa iskusnim profesorom košarke Acom Nikolićem, čekajući da od njega čuje makar jednu rečenicu o košarci, što ga je u stvari zanimalo.

Čudni su ti mudri iiskusni. Maskiraju se u neka čudna i neobična odela. Teško ih je prepoznati. Čekaju da vi pridete i da ih uočite. Znanja pokazuju tek povremeno, na mahove, u letu, trčeci. Obično kad smo umorni, nesporni, pospani. Mislimo da nas muče, da nas teraju da odustanemo, da pobegnemo, da ostanemo prosečni...

Na kraju ostanu samo najuporniji. Izdrže sva ta struganja, brušenja i glačanja...

I gle čuda, postanu skupoceni biseri.

Vladimir Miletić (dnevnikjednogdirektora.com)



# Upravljanje kroz generacije



Irena Bulat, direktorka ASEE Srbija

Nikada pre u istoriji korporativnog života nije tako veliki broj različitih generacija bio u istom trenutku poslovno aktivan. Upravljanje ljudima koji se toliko razlikuju po svom vrednosnom sistemu, načinu komunikacije, profesionalnim ciljevima izazov je današnjih menadžera. Kao da ih nema dovoljno...

Preciznosti radi definišimo aktere:

Generacija	Rođeni
Bejbi bumeri (baby boom)	1946-1964
Generacija X	1965-1983
Generacija Y – Milenijumci	1984-2002
Generacija kasnih milenijumaca - iY	nakon 1990
Generacija Z	nakon 2000

Ovde se neću previše baviti rešenjima, uspešnim i neuspešnim koji su dati kao odgovor na ovo pitanje u poslednjih desetak godina, koliko ima da su milenijumci zakoračili u poslovno okruženje. Nekoliko reči o akterima i njihovom potencijalu da se bave ovom temom.

Korporativna trenja koja nastaju usled problema u apsorbovanju milenijumaca u organizacioni život, neadekvatni odgovori na izazov međugeneracijskog upravljanja, tihi su inhibitor naših procesa i procedura u kompanijama. Ono za što se očekivalo da

će ubrzati procese (mali ljudi, brzi i digitalni domoroci koji tehnologiju doživljavaju kao deo sebe) uzrokovalo je sa druge strane upravo usporavanje nekih aktivnosti. Sa novim zaposlenima više nije moguće očekivati da, nakon perioda pripravnštva i uklapanja, dobijemo potpuno operativne i integrisane zaposlene, na osnovu standarda koje su postavili stariji zaposleni. U mnogim stvarima oni će brže usvojiti, čak i une-

ti novine u način rada, a sa druge treba im mnogo više, ili sa stanovišta X nikada neće uspeti, da uspostave balans između svojih i očekivanja kompanije. Dakle, umesto da se procesi ubrzaju, kompanije budu fleksibilnije i efikasnije, one počinju značajnu energiju da troše na unutrašnje probleme usklađivanja različitih generacije.

Neadekvatni odgovori na upravljanje različitim generacijama su tihi inhibitor današnjih kompanija. Definicija inhibitora - anti-katalizator; ono što usporava i onemogućuje procese i tokove prirodne i očekivane u sistemu.

Bejbi bumeri, iako po godinama daleki od milenijumaca, čini se da mogu lakše da se nose sa ovom situacijom i lakše pronalaze rešenja za problem međugeneracijskog upravljanja. Čini se da su dva razloga u osnovi ove veštine. Prvo, njihovo radno iskustvo i horizont izlaska iz radnog okruženja koji, vrlo dalek u mnogi uspešnim slučajevima, ipak je vidljiv, relativizuje ovu problematiku i dozvoljava im da joj prilaze sa manje brige i više vremena. Spremniji su da investiraju vreme, a dovoljno visoko u korporativnim hijerarhijama da mogu da odole nestrpljenju i pritisku ostalih učesnika.

Drugo, većina njih kod kuće ima nekog milenijumca i potpuno su svesni svih dobrih i loših strana mladih pojedinaca. Ta „roditeljska“, da je tako nazovemo, crta u ovim slučajevima je već sazrela do odrasle osobe i jasne slike kvaliteta i mana. Bejbi bumeri kao rukovodioci u sudaru sa problemom

međugeneracijskog upravljanja pokazuju određenu sposobnost da vide pozitivne strane milenijumaca i spremni su da posвете značajniju količinu vremena vođenju i radu sa mladim uposlenicima.

Generacija X u „sudaru“ sa milenijumcima možda ponajviše generiše tog anti-katalizatora. U segmentu „roditeljskog“, X je uplašen onim što vidi u mladim ljudima u svojim kompanijama. Fokusrirajući se na negativne osobine – nestrpljenje, nestalnost, neposvećenost, lenjost za sve što nije interesantno...- umnogome vide rezultate svog roditeljskog truda u svojim domovima. Generaciju Y neko je odgojio da donese ovakve osobine u poslovno okruženje. Milenijumci žive na sceni ili kako se piše:

**S** - Speed (sve što je sporo loše je i neprihvatljivo za Milenijumce)

**C** - Convenience (sve što zahteva trud i napor nije prihvatljivo)

**E** - Entertainment (dosada je neprihvatljiva; zabava je imperativ)

**N** - Nurture (paženi i maženi ne žele nikakav rizik)

**E** - Entitlement (samim postojanjem imaju prava i očekivanja; rad je loš; nije potrebno zaslužiti)

Scenu na kojoj žive nisu sami stvorili, njihovi roditelji su je postavili i na nju izneli zvezdu, koja im se neće tako svideti kada se, pod nekim drugim imenom i prezimenom, zaposli u kompaniji u kojoj su oni menadžeri.

Drugi razlog koji generaciju X čini nedovoljno pripremljenom za izazove međugeneracijskog upravljanja jeste snažna emocija kojom prilaze problemu. Neobjašnjivi osećaj izdaje koji se često javlja u kontaktu sa milenijumcima delimično je uzrokovan osećajem nesigurnosti za položaje na kojima se nalaze. Sa druge strane, izdaje usled očekivane niske lojalnosti generacije Y koja će trud X menadžera učiniti uzaludnim.

Dok pokušavamo da pronademo dovoljno dobre odgovore na ovaj izazov, za utehu bejbi bumerima i generaciji X, milenijumcima se već spremaju mali dečaci i devojčice generacije Z koji puze oko naših nogu igrajući se na tabletima. Što je uostalom sasvim prirodno, zar ne?

**Asee**  
**NEWS**

Besplatan primerak  
Izdavač: **ASEE d.o.o.**

Urednik izdanja:  
**Boris Vukić**

Lektor:  
**Elena Mirić-Šuberić**

Dizajn i prepress:  
**Nebojša Čosić**

Štampa:  
**DC Grafički centar**



## Drugačije je bolje

U običan utorak s početka jeseni, ASEE i naši prijatelji kuće, klijenti, partneri i gosti družili su se u Velikoj dvorani Studenskog kulturnog centra.

Na meniju je bio:

### Drugačiji pogled na menadžment.

Razgovor sa povodom - knjiga „Apokrifi menadžmenta“ - autor Boris Vukić razgovarao je gostima i prijateljima Svetlanom Kisić, Željkom Tomićem i Boškom Ćirkovićem-Škabom o tome kako vide menadžment kod nas danas, kako ga doživljavamo, kakav jeste a kakav bi trebalo da bude... svako je iz svog ugla i iskustva govorio inspirativno i interesantno.

### Drugačija muzička crtica

Klapa bez mora - klapa Panon iz Novoga Sada je doplovila (jer je tamo nekad bilo Panonsko more).

### Drugačiji pogled na liderstvo...

Dr Isaka Adižesa o obrazovanju menadžera.

U okviru ovog druženja promovisana je i prva generacija polaznika Adizes Leadership Programa.



## Youth Business Club



Projekat Youth Business Club imao je za cilj promociju preduzetništva kod mladih i njihovo podsticanje da odaberu ovaj izazovan put, bez obzira da li on podrazumeva samozapošljavanje ili povratak u svoj rodni grad nakon školovanja i radno angažovanje u svojoj sredini.

Čitav niz aktivnosti ASEE Centar je sprovodio sa partnerima Omladinski klub Novog Bečeja, Kormilo i Inspiracija iz Zrenjanina. Projekat je na formalizovani način kroz „Youth business club“ u Zrenjaninu, Novom Sadu i Novom Bečeju povezoao dve ciljne grupe – mlade nezaposlene i mlade preduzetnike i kroz njihovu integraciju promovisao preduzetnički duh, motivišući mlade da krenu preduzetničkim putem, ali i podržavajući mlade preduzetnike. Nakon poziva mladima u Novom Bečeju, Novom Sadu i Zrenjaninu okupljena je grupa mladih, aktivnih ljudi koji su bili domaćini klubova. Zahvaljujući njihovom entuzijazmu, preduzimljivosti i energiji pokrenuti su klubovi u ove tri opštine. Srećni smo što smo zajedno u ovoj priči i nastavljamo dalje.

## ASEE klub u ubavo Skopje



Još jedan sastanak ASEE kluba održan tradicionalno prvog vikenda u decembru mesecu. Ovoga puta kao ptice selice otišli smo na jug – u sunčano Skoplje.

Društvo dobro i odabrano, naši prijatelji kuće, dugogodišnji klijenti, istomišljenici u mnogim stvarima.

Glavna tema ovog kluba, odlično primljena, bila je "Kako rešavamo probleme sa onima koji nemaju probleme već samo izazove?". Verovatno ste asocijaciju na mnoge imali, ali ovog puta ciljamo na one koji vole da ih zovemo Y generacija. Uvođenje u posao novih generacija, usklađivanje njihovih očekivanja i očekivanja kompanija, alati za podsticanje kreativnosti bili su teme o kojima se diskutovalo sa konkretnim rešenjima iz prakse.

Sem rada bilo je vremena sa našim domaćinima iz Melmaksa upoznati grad kako ga mnogi ne znaju.

Nakon tri zajednička dana imamo sećanja na divne trenutke u ubavo Skopje.

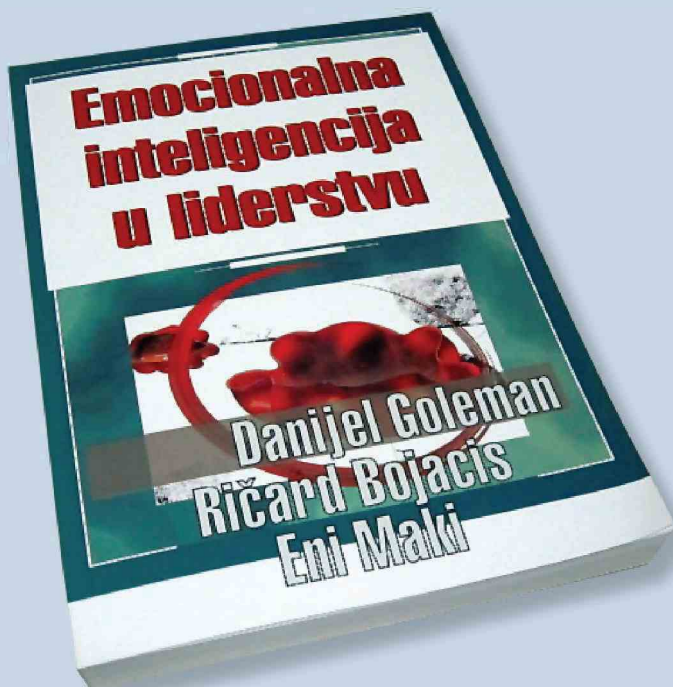
## Stalno učenje - princip rada Adižes konsultanata

Činjenica je da naši konsultanti i treneri kontinuelno prolaze periodičnu internu obuku sa ciljem standardizacije izvođenja i ujednačavanja i usavršavanja tehnika rada. Sastanci sa ciljem razmene iskustava, obuke za usvajanje novih znanja i alata, stalno unapređenje jeste prirodan način rada ASEE. U segmentu konsultantskog posla u oblasti organizacionog rada i primene Adižes metodologije to je posebno naglašeno i dodatno podstaknuto stalnim radom i usavršavanjem u okviru mreže Adižes Instituta. Četvorica naših sertifikovanih konsultanata vrlo su česti učesnici profesionalnih skupova i radionice. Posebno Zvezdan Horvat koji je i profesionalni direktor Adižes Instituta za Istočnu Evropu.

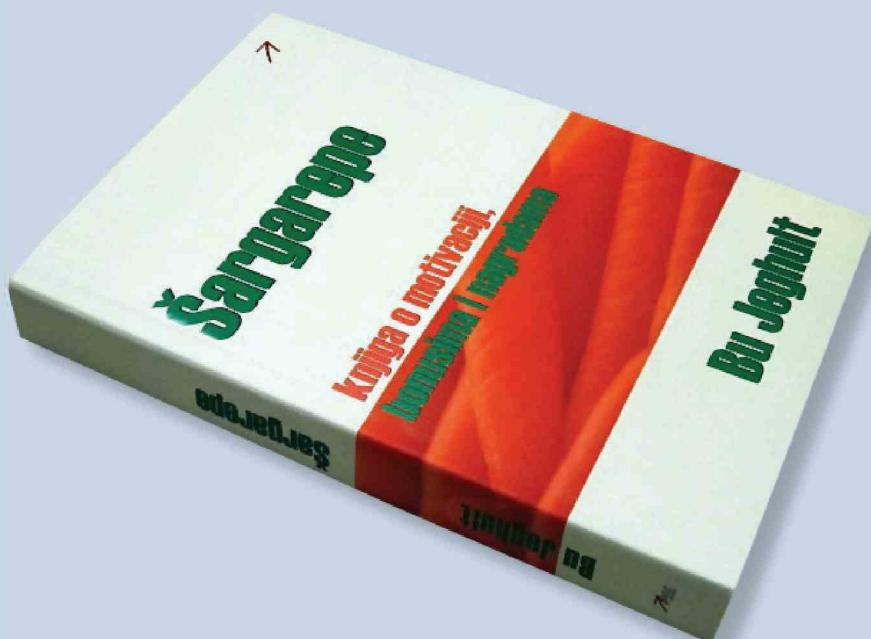
U novembru je u Turskoj, u Antaliji, održan kolokvijum konsultanata Adižes Instituta sa ruskog govornog područja na kojem je upravo kao profesionalni direktor učestvovao i Zvezdan Horvat. Pored Adižes konsultanata skup je okupio i interne integratore iz kompanija – klijenata koji vode timove za rešavanje problema u svojim kompanijama. Interni integratori su posebno obučeni za rad sa timovima i stalno rešavanje tačaka potencijalnog poboljšanja. Učesnici Adižes Kolokvijuma došli su iz Rusije, Ukrajine, Belorusije, Kazahstana, Izraela, Litvanije, Letonije, Norveške i Srbije.



## Ponovo u prodaji



Osnovna teza autora je „da su emocije izuzetno važne za rukovođenje, da je podsticajno liderstvo najvažnija dimenzija, da ona u najvećoj meri određuje da li će ostali napori jednog rukovodioca uroditi plodom, ili propasti“. Ako vođa svojom vizijom uspe da na članove grupe prenese svoje oduševljenje i optimizam, ako u njima probudi najbolje sposobnosti i postakne pozitivne emocije (osećanje sigurnosti, nade i vedro raspoloženje), to znači da je reč o rezonantnom lideru koji uspeva da usaglasi svoje emocionalne vibracije sa drugima i da svoju grupu učini skladnom i uspešnom u poslu.



Bu Jekhult je precizno i vešto umeo da uoči, postavi i projektuje sisteme bonusa, pohvala i nagrada o kojima piše, ali je paralelno sve to i primenjivao u praksi. On piše o podjednako značaju spoljašnjih i unutrašnjih nagrada. O tome kakve sve mogu biti spoljašnje, a kakve unutrašnje nagrade.

Knjige možete naručiti na: [zoran.mitrovic@asee.rs](mailto:zoran.mitrovic@asee.rs)  
O ostalim izdanjima više na sajtu [www.asee.rs](http://www.asee.rs)

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](mailto:office@asee.biz)  
[www.asee.biz](http://www.asee.biz)  
[www.facebook.com/AdizesSEE](http://www.facebook.com/AdizesSEE)

### ASEE Srbija

Kralja Milana 25  
11000 Beograd  
Tel. +381 11 3640 740  
3640 741  
[bgoffice@asee.biz](mailto:bgoffice@asee.biz)  
[www.asee.biz](http://www.asee.biz)  
[www.facebook.com/AdizesSEE](http://www.facebook.com/AdizesSEE)

### ASEE BiH

Pijačna 8  
71000 Sarajevo  
Tel/Fax: +387 33 624 030  
Mob: +387 62 331 910  
+387 63 220 340  
[office@asee.ba](mailto:office@asee.ba)  
[www.asee.ba](http://www.asee.ba)  
[www.facebook.com/AdizesSEE](http://www.facebook.com/AdizesSEE)

### ASEE Hrvatska

Strossmayerov trg 1  
10000 Zagreb  
tel: +385 1 4825 152  
+385 1 4825 154  
[office@adizes.hr](mailto:office@adizes.hr)  
[www.adizes.hr](http://www.adizes.hr)  
[www.facebook.com/AdizesSEE](http://www.facebook.com/AdizesSEE)



# Adizes Leadership Program

Otvoreni upis nove generacije.  
Nova generacija ALPinista startuje 20. 02. 2014.

## **PROGRAM JE NAMENJEN:**

- Kandidatima za top menadžere
- Preduzetnicima i top menadžerima koji su spremni za sledeće faze razvoja svojih kompanija
- Pripadnicima druge generacije u porodičnim kompanijama
- Rukovodiocima

U toku Programa kroz kombinaciju trening modula, individualnog i timskog rada sa Adizes konsultantima, ali i sa mentorima – uspešnim direktorima i vlasnicima kompanija u regionu učesnici će se spremati da omoguće rast i razvoj svojih kompanija.

*Program je podeljen u dva paralelna toka. Prvi je rad u grupi u formi dvodnevnih trening modula u periodu od februara do septembra 2014. Trening moduli se realizuju u fiksnim terminima jednom mesečno (petak/subota) i obrađuju teme Adizes metodologije, ali i soft skills teme potrebne za odličan rezultat menadžera.*

*Paralelno se realizuje individualni rad kroz izradu profila, postavljenja ličnih karijernih ciljeva i zajedničko praćenje istog učesnika zajedno sa svojim mentorom- koučom.*

## **UČESNIK DOBIJA:**

- Znanje aktualizovano iskustvom i praksom mentora i Adizes SEE predavača
- Veštine upravljanja koje će omogućiti da doprinese rastu i razvoju svojih kompanija
- Lični profil i plan svoje ubrzane karijere
- Individualni projekat urađen uz nadzor predavača
- Programski materijal sa predavanja i vežbi
- Preporuku mentora i Adizes SEE predavača
- Predlog stručne literature i linkova za dalje individualno usavršavanje
- Kontakte polaznika i foto album

Takođe u toku Programa učesnik dobija bogat materijal koji sadrži priručnike, stručnu literaturu, materijale kreirane na seminaru od strane učesnika.

## **MESTO ODRŽAVANJA:**

- Adizes SEE trening sale u Beogradu, Kralja Milana 25/IV
- dva trening modula i Master business class moduli održavaju se van Beograda (hotel Andrevlje, Fruška gora)

**Detaljnije informacije na: [irena.bulat@asee.rs](mailto:irena.bulat@asee.rs)**