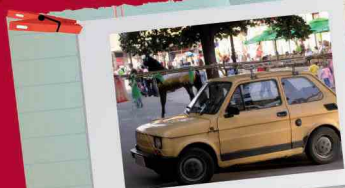


Adizes 20 years young SOUTHEAST EUROPE

Nekada smo se ponosili sa...



•Sertifikatom Adizes Institute USA sa datumom iz godine 1994.

•Drvenim flip chartom koji je napravio čika Tibor.

•Peglicom koja nas nije izdala i kad bismo krenuli na dalek put do Beograda ili Subotice.

•Prvim otvorenim seminarom iz menadžmenta u Novom Sadu 7. novembra 1995.

•Prvom sinergetskom dijagnozom u privatnoj kompaniji - „Tehnomarket“ Pančevo januara 1996.



A sada smo ponosni i na...



Više od 60.000 učesnika iz 550 kompanija u 21 zemlji sveta sa kojim smo rešavali probleme i učili menadžerski zanat

ASEE tim koji čine 18 zaposlenih od kojih su 10 stalno zaposlenih konsultanata i predavača, koji zajedno imaju više od DVE STOTINE godina menadžerskog i konsultantskog iskustva



Adizes SEE Leadership Program



ASEE FBC Centar za razvoj porodičnih kompanija



ASEE klub - skup naših prijatelja i klijenata, ljudi koji dele vrednosti uzajamnog poštovanja i poverenja i koji se okupljaju 2 puta godišnje i razmenjuju iskustva na raznorazne teme



ASEE News - časopis koji izdajemo uz naše knjige, više od 50 brojeva objavljeno

“Kada su došli mislio sam da će da nam prodaju maglu, a oni su nam pomogli da izađemo iz magle”
Željko Božić, direktor Alfa Therm, Mostar



ASEE centar za upravljanje resursima i razvoj

Pismo Isaku



Boris Vukić, partner ASEE

Dragi Isak,

Hvala ti na lepim rečima i evo još jedanput da ti kažemo da nam je žao što danas nisi sa nama. Znam da bi se i ti prvo zahvalio svim ovim ljudima što su, uprkos ovako lepom i sunčanom danu, došli na ovo strašno pitomo mesto da se druže i sa nama obeleže naših prvih 20 godina. Ugostili smo jedan drugačiji poslovni svet koji je većina na Balkanu, ali se među glasnom manjinom grabitivaca ne čuje. Priznajemo ti da nam imponuje ne samo koliko ih puno ima, već i to što su među njima više od polovine vlasnici i direktori a ostali pretenduju ili sanjaju da to budu (Osim, naravno, supruge koje su neki povelili, istina ne zato što su očekivale da se ti ipak pojaviš nego zato što će danas kad ponešto pojedemo i popijemo pevati Zvonko Bogdan). Obradovali smo se jer i oni koji nisu došli, došli nisu ne zbog privatnih obaveza već zbog posla kojeg imaju, koji nisu umeli ili znali da delegiraju. Ovo znači da će posla biti za nas i ubuduće da sa njima radimo i oslobodimo njih od njihovih kompanija i njihove kompanije od njih (Rekoh svi iz poslovnih razloga sem jednog koji se ženi i jednog koji ženi sina, ali tu mi pomoći ne možemo. Zasad.)

Dugo smo pričali i razgovarali kako treba da izgleda današnji dan. Od ozbiljnih ljudi dobili savete da je važno samo da bude lepo mesto, pristojna hrana i piće (kažu ne pojede se i popije suviše, vrućina, podne) i dobra muzika. Da nema potrebe da bude dugi govor u kojem ćemo se i kroz brojke dokazati da smo uspešni, lepi, veliki, jaki, čupavi i dugokosi, jer da to ljudi ne znaju ne bi ni došli. Ali, mi smo shvatili da oni sigurno ne znaju da su ovde danas svi oko njih isti takvi uspešni i tu ćemo metu danas gađati. Zato smo posebno zahvalni onima koji su prvo po svojim sećanjima, a zatim i po arhi-



U ovom broju...

Pismo Isaku	2
Koliko znate „dobrih“ komunista koji su postali dobri „kapitalisti“?	4
Upravljanje ličnim primerom	6
Dobrom selekcijom do dobrih kadrova	6
NJVP ili šampioni	7
Iz dnevnika jednog direktora	8
Sutrašnjica marketinga ispričana jednom SMS porukom	9
Challenging Practice – Adizes Leadership Program	10
I Harvard i Adizes SEE!	12



vama, kopali i pronašli odgovore na pitanje „Na šta su bili ponosni davno davno“. Znamo da još teže im je bilo da iz svih sadašnjih uspeha izvuku deliće onoga na šta su ponosni danas. I od tih fotografija i tih reči nastade jedinstvena izložba na drveću. Za one

koji nisu stigli da se pridruže, na drveću, il' im je međ' stotinama strateških i neoperativnih mailova koje primaju promakao naš poziv da se priključe, izričemo pretnju da sa ovim nastavljamo. E znaš li, Isak, šta smo još uradili? Slučajnim uzorkom smo od 250

duša izabrali tri za koje verujemo da njihovi zaposleni znaju da nisu dušmani i zamolili ih da učestvuju u priredbi koja se zove „Naši prijatelji sad imaju veće probleme“. Svaki od njih u 5 minuta sa nama će podeliti kako su male probleme na početku imali i sa čime se danas ponosni ukoštac hvataju. Želimo da nam svima podstrek budu da se oslobodimo problema i problemčića koji nas danas muče i rešavamo one velike kake smo i zaslužili. Jer, odavno znano je da mali ljudi imaju male probleme, a veliki velike. A problema nećemo imati samo kad nas ne bude bilo Uf, ovo je iz predavanja. Eto vidiš, u dve-tri rečenice se spomenu „promene“ i „problemi“ i svako od nas pobudali i u petlju Adižes modela upadne. Malo je falilo da i o rešenjima počnem da pričam. Ne može čovek da se zaustavi. Ali, eto ti dokaz da si se bez razloga plašio kada smo knjige drugih autora objavljivali, u prodaju, time management, Kaizen, Family Business i, da prosti, ostale koučinge ulazili (mene lično da pitaš, da sam znao da će me jednog dana zvati trenerom, ne bih ja obradu metala skidanjem strugotine pre 25 godina napuštao, srećom žensko nisam pa bih trenerka ili trenerica bio). Temelj onoga što radimo i živimo ostaje na Adižes metodologiji, ne zato što smo sektaši i bogougodni te jednog Boga imamo i njemu se klanjamo, već zato što je životno, verno objašnjava svet organizacija i pomaže i nama i klijentima da lakše odgovore na postojeće probleme nađemo. Reče Zvezdan davno, skromno k'o uvek, da želimo da institucija budemo, a ja dodajem - da je naša vizija da demokratizujemo organizacije.

Sad ću pisanje ovog pisma da prekinem, neke delove ću ipak za svaki slučaj, da ti ego ne povredim, da obrišem pre nego što ti pošaljem i nastaviću posle da ti pišem kako se sve, sa onim već pomenutim Žvonkom Bogdanom, završilo. Valjda će se do tada pojaviti i onaj naš Bogdan, Hrvoje. Ne brini, neko i na današnji sveti dan kod klijenta radi. E, i da ne zaboravim nešto za tebe važno što će te najviše obradovati. Znaš da znamo da si i ti, kao mnogi u tuđini, jugonostalgjar. Nama ovde svejedno kako se šta zove, samo da možemo na miru da putujemo i radimo. I pred sam kraj eto u tvoje ime zahvalićemo se svima koji su iz Slovenije, Makedonije, Hrvatske, Crne Gore, Bosne i Hercegovine i Srbije (i iz Novog Sada, čak) došli. Za sve njih i nas nisam baš siguran da ćemo svi biti ovde šestog dana juna meseca 2044. kada se na punim tribinama stadiona, koji će izgraditi tu gde je danas čenejski aerodrom, bude slavilo 50 godina Adizes SEE.

Ali za tebe jesam.

Tvoj, svoj i naš Adizes SEE

Ovo je pismo Boris Vukić, partner Adizes SEE, pročitao 6. juna 2014. na proslavi 20 godina rada Adizes SEE/ASEE kao dobrodošlicu pred više od 250 zvaničara. Zahvaljujemo se i njima i onima koji nisu fizički bili sa nama, a koji su nam poslali nekoliko desetina čestitki.

Koliko znate „dobrih“ komunista koji su postali dobri „kapitalisti“?



Zvezdan Horvat, direktor Adizes SEE

Sigurno ne malo pitanje - da li su bili pravi „komunisti“ – uvek će biti predmet diskusije, ali pitanje je zapravo kako su se oni mogli tako lepo prilagoditi ili promeniti? Šta generiše kako se neko ponaša u društvu, u raznim organizacijama? Jedna od kritičnih stvari koje to određuje je struktura ili postavka bilo društva, bilo neke organizacije. Kada se postave pravila ponašanja, nadležnosti i ovlašćenja, ali i sistem nagrađivanja, ljudi počinju sasvim drugačije da se ponašaju. Pa tako i fleksibilni komunisti, kada se menja uređenje, kažu – a, kapitalizam - nema problema, samo kažite šta treba.

Slična stvar se može desiti i pri kreiranju promena u organizacijama i ako se postave drugačija pravila igre ljudi počinju drugačije da se ponašaju. I mada su dve ključne reči Adizesovog metoda uzajamno poverenje i poštovanje, ljudi se ne mogu pokrenuti ti me što ih zamolimo da se poštuju i da imaju poverenja jedni u druge. Te dve stvari su neophodne tokom procesa promene kao podrška, ali ključne promene se dešavaju kada napravite strukturne promene, kada usmerite brod u nekom drugom pravcu.

Ako u ovo uključimo i pitanje životnih ciklusa preduzeća shvatićemo da kompanija nikada neće otići ka, na primer, Adolescenciji ako ne postavi svoje osnove, ako sve ostane totalno fleksibilno. Ali takođe niti ostarela kompanija se neće pomeriti ako sve ostavimo isto, a očekujemo da se samo promenom ljudi u istom okruženju nešto desi. Često takve kompanije naveliko

kupuju sisteme za merenje kada neko ulazi ili izlazi iz kompanije i, naravno, to neće doneti nikakav pomak. Zapravo to je i definicija ludosti – radimo sve kao i do sada i očekujemo da će se nešto drugo desiti.

Kada kompanija raste često nije ni jasno šta je organizaciona struktura, neretko je postavljena prema ljudima a ne prema potrebama kompanije. Na primer, imamo nekoga ko je dobar prodavac, ali zna i da popravlja štampače i lepo peva na firminim proslavama. I tako oblikujemo radno mesto, kada, ako ikada, pronađemo još jednu osobu sa takvim osobinama. I ovaj način postaje pravilo - da nas vode karakteristike ljudi a ne šta organizaciji treba. Naravno da malo karikiram, ali slične stvari se dešavaju svaki dan. Dakle, treba uvesti red i u promene. Da bih to ilustrovao ovo je slika kreativne strukture kako je predstavila jedna Go-go kompanija.

Pa hajde onda da pogledamo kako se promene mogu izvesti, kakve su posledice i, naravno, kakvi su rezultati. Pre nego što krenemo u primere potrebno je neke stvari pojasniti. Pojednostavljeno gledano, postoje tri vrste organizacionih jedinica: profitni centri, uslužni i centri izvrsnosti (troškovni, ali niko ne voli da se kaže da je troškovni centar).

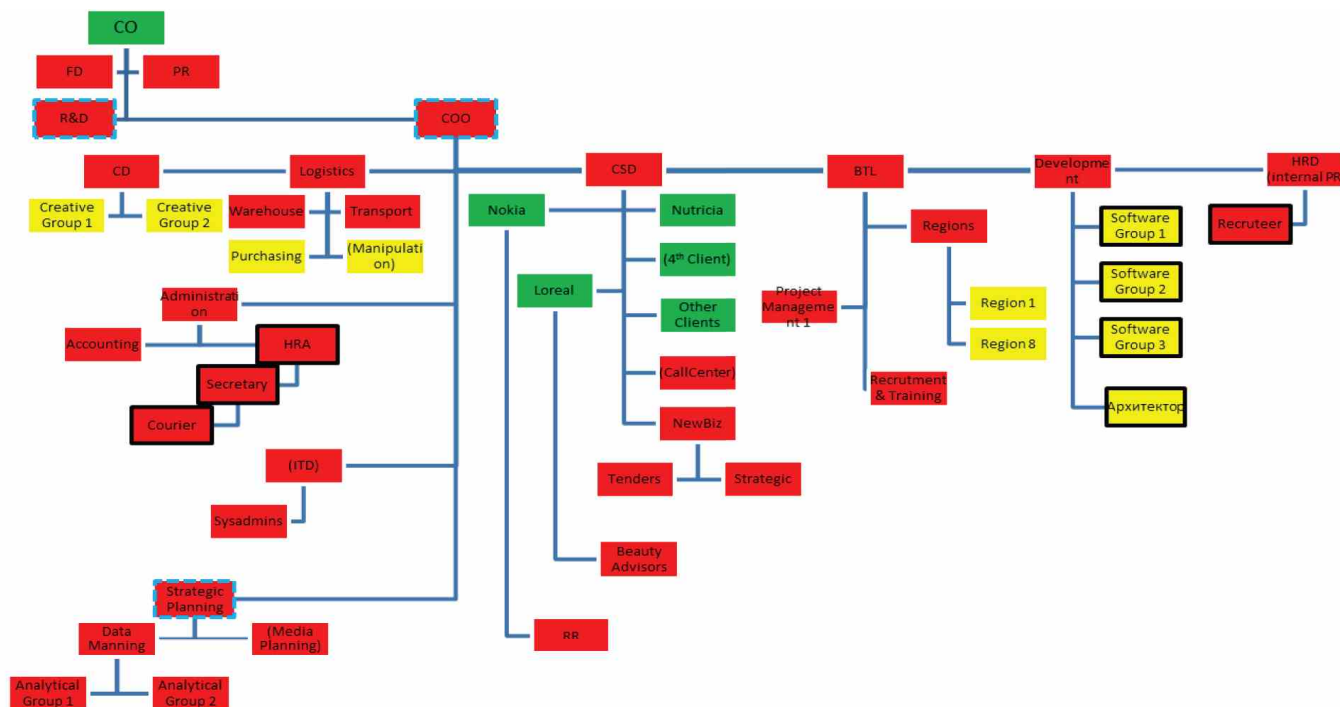
Profitne jedinice su one gde možemo nekog da upitamo – kako ide posao? I to može da bude po proizvodima, klijentima, potrebama, geografiji, kanalima distribucije ili mešano u zavisnosti od potreba organizacije. Znači ove jedinice kontrolišu prihode

i rashode po nekom kriterijumu. Ove jedinice imaju svrhu da zarade, ali uvek ima i onih koji treba da im daju uslugu ili naprave proizvode.

Osnovno pitanje je da li se u nekoj jedinici prirodno računa cena koštanja proizvoda ili usluge ili to nema smisla. Na primer, prirodno je da se mora znati koliko košta proizvod, ali isto tako nema smisla računati cenu rada računovodstva. Ako i to želimo može doći do paralize zbog prevelike analize.

Da li transport treba da ima cenu koštanja ili ne, na kompaniji je da odluči uzimajući u obzir: koliko je komplikovano računanje, koliko problema generiše to neznanje, koliko će to pomoći jasnijim odnosima u kompaniji, o kolikim se ukupnim iznosima radi...? Ako jedinica računa cenu koštanja koju dostavlja drugoj jedinici to predstavlja uslužni centar dok, ako se to ne dešava – to predstavlja centar izvrsnosti ili troškovni centar.

Još jedno objašnjenje centra izvrsnosti je da, iako su na budžetu, treba da pruže izvrsnu uslugu bilo profitnim bilo uslužnim centrima. U jednoj kompaniji transport nije računao cenu koštanja već je kao centar izvrsnosti njegove troškove pokrivala centralna kompanije. Pošto su proizvode prevozili u jedanaest regiona, samo jednostavnom računicom smo došli da prosečan mesečni trošak transporta iznosi oko 20.000 EUR. Na jednostavno pitanje da li bi direktori regiona voleli ovo da plate odgovor je bio takođe jednostavan – nikako. U mnogim kompani-



jama, što su veće tim više, glavna igranka je da potrošiš pare, ali da neko drugi plati za to.

Sve ovo su razlozi zašto je potrebno definisati vrstu organizacione jedinice a ne samo naziv jer se time implicitno definiše i svrha same jedinice.

Zašto treba menjati strukturu? Iz dva veoma prosta razloga – da se reše problemi u funkcionisanju postojeće i da se podrži budući razvoj kompanije ili organizacije (ista logika se odnosi i na neprofitne organizacije ali tada su to centri svrhe a ne profita).

Prvi razlog je verovatno intuitivno jasan ali drugi, zapravo, govori da, ako želimo da razvijamo organizaciju u nekom pravcu, potrebno je to i organizaciono podržati. Stara analogija kaže da ako najboljeg pilota staviš u podmornicu ona neće leteti. Tako se isto dešava i u organizacijama, samo promeniš direktora i očekuješ čuda.

Sve to zajedno znači da je neophodno prvo odrediti organizacione probleme kompanije, zatim postaviti pravce razvoja i na kraju na osnovu toga kreirati novu organizacionu strukturu. Potrebno je kreirati takozvanu „treba“ strukturu koja zadovoljava prethodne kriterijume a ne prilagođavati postojeću.

Ako se slučajno te dve poklope – odlično, imali ste odličnu strukturu i to je važno saznanje. Naravno da se to u praksi ne dešava. Mora postojati širi pogled na promene i razvoj i definisati šta treba organizaciji a ne samo „šminkati“ jer se prava promena neće desiti.

Veza između ove tri faze je i kritična za dobru organizacionu transformaciju i mi ove faze nazivamo **sinergetska dijagnoza, misija i organizaciona struktura**. Prve dve faze daju kriterijume za treću gde se dešava prava promena. Suštinski je važno imati vezu jer se svaka od ove tri stvari može raditi pojedinačno ali efekat nije onaj koji očekujemo. Jedna faza prirodno prerasta u drugu. Dijagnoza daje odgovor na – šta se događa sa organizacijom, ili šta jeste; misija daje odgovor na pitanje – šta želimo a struktura odgovara na pitanje – šta treba uraditi da se od „jeste“ stigne do onoga šta „želimo“.

Krenimo u primere... Građevinska kompanija sa preko 2500 zaposlenih koja je dijagnostifikovana kao Prerano starenje što je u praksi značilo da je izgubljen preduzetnički duh i velika većina ljudi čeka da vlasnik donese posao. U isto vreme oni su se ponašali kao čisti pogoni koji treba da urade posao. Klasičan primer „nije moj posao“ sindroma i kratkoročne orijentacije.

Mene ovakve situacije uvek podsete na priču o Kini koja ima milijardu i po stanovnika i onda neko upita – ko će to hraniti? Kao da ide jedan sa hlebom i svakom dodaje veknu a oni jadni ne bi trebali da zarade tu veknu. Kompanija je organizovana prema vrsti radova, niskogradnja, visokogradnja, industrijska gradnja, metro... Tu se promene ne mogu očekivati ali ideja je kako pokrenuti ljude. U misiji su definisali da žele da postanu lider u široj regiji, da se okrenu ka klijentima, da smanje troškove, uvedu nove tehnologije i povećaju prodaju. Da li treba da ih teramo više i sve će se to dogoditi? Da

li ovo ostaje samo spisak lepih želja?

Da bi ove promene postigli morali smo organizaciono da uvedemo profitne centre – objekte ispod svake kompanije ćerke koja je organizovana po vrsti radova.

To, zapravo, predstavlja uvođenje projekta menadžmenta jer je do sada direktor suštinski vodio projekte i sama kompanija bila zapravo veliki pogon.

Nakon toga smo definisali pogone – uslužne centre unutar kompanije koji rade na projektima i na taj način odgovornost smo prebacili na niže. To je omogućilo da direktor dobije vremena za prodajno-marketingnu ulogu što smo u šali nazvali – kafa sa investitorima.

Paralelno je na vrhu organizovan centar izvrsnosti za primenu novih tehnologija kao i centar izvrsnosti kontroling koji je imao zadatak da organizuje finansijsko planiranje po jedinicama.

Po prvi put je postalo jasno ko koliko doprinosi jer se na ovaj način izbeglo računanje potpuno opterećenih cena koštanja. Menadžeri su postali odgovorni za troškove koje mogu da kontrolišu i postalo je jasno koliko košta centrala kompanije.

Odnos prema klijentima je poboljšan jer imamo i projekt menadžere koji vode projekat i u kontaktu su sa klijentima, a i direktori klijentima takođe posvećuju veću pažnju.

Sledeća kompanija je stala negde između Go-go-a i Adolescencije, bavi se softverskom integracijom za banke. To znači da treba učiniti da sve softverske platforme rade zajedno i kontinualno.

Oni u svom radu opslužuju nekoliko najvećih banaka. 200 zaposlenih, ali u poslu koji opada i verovatno polako umire, jer ko je morao da integriše softvere to je već uradio.

Održavanje još traje i daje prihode ali lagano će biznis da opada. Pitanje je šta raditi?

Rešenje je pronađeno u prelasku sa organizacije po proizvodima u organizaciju po klijentima jer moramo početi postojećim klijentima da prodajemo još neke proizvode u drugim delovima banke ali i da pronalazimo nove klijente i to kod drugih, manjih banaka, ali i u oblasti osiguranja i raznih fondova.

Razdvojili smo proizvodnju softvera od vođenja klijenata i pokrenuli ljude, koji inače sede kod klijenta, da razmišljaju šta može još da se proda ili doda i kojim dodatnim organizacionim delovima kod istog klijenta.

Pokrenuta je i druga, do sada nepostojeća grana, koja treba da kreira nove klijente dok smo u isto vreme ujedinjenjem proizvodnih resursa postigli značajne uštede i laku preraspodelu resursa, kao i značajno veće deljenje znanja, kao i stvaranje zanimljivog radnog okruženja za programere koji zbog toga neće odlaziti, već će biti motivisani raznovrsnim poslovima. To su sve inače i bili problemi definisani u dijagnozi.

Ponovo brzorastuća kompanija, ali ovog puta bez zastoja ili problema efektivnosti. Širi se u nekoliko zemalja i bavi se distribucijom IT proizvoda.

Međutim, kako kontrolisati rast i dodat-

nu potrebu za resursima? Do sada je bila organizovana prema proizvodima sa velikim izazovom koji je na osnovu svog dobrog rada dobila od dobavljača. Naime, dozvolili su im širenje u 5 zemalja i kompanija se nalazila pred tim izazovom.

Do tada su počeli da operacije pokrivaju nekako iz matične zemlje, manje-više kao neku vrstu tranzita, ali to nije davalo prave rezultate. Dakle morao se naći bolji pristup. Pored toga u misiji su definisali da žele da uvedu još brendova, ali i da se orijentišu ka klijentima i da vide i svoj razvoj kroz dodatnu vrednost VIP klijentima a ne samo kao distributeri kutija. Dakle kako povećati dobar odnos prema klijentima, geografsko širenje i u isto vreme povećani broj brendova? Osnova je širenje ka i u novim državama, što je značilo da se mora uzeti u obzir životni ciklus svake od firmi u različitim državama, tako da se ne pretera sa preuzimanjem kompleksnosti koja postoji u matičnoj državi.

Prva promena je krenula sa specijalizacijom prema klijentima u okviru država jer se na taj način postiže bolja usluga i mogućnost dodatne vrednosti. U tom slučaju je upravljanje brendovima ili proizvodima moralo postati ujedinjeno. Na taj način da to postaje ekipa koja je specijalizovana na proizvode i vode računa o asortimanu ali i o promociji grupe proizvoda.

Zbog potreba brzog rasta jako je teško ove ekipe napraviti u svakoj zemlji tako da je jedino rešenje bila centralizacija i vođenje iz matične zemlje sa laganim razvojem specijalista u zemljama ka kojima se kreće ili gde već postoji prisustvo.

Ali ako se profitni centri prave prema klijentima, pitanje je kako podržati linije proizvoda. Jedini način da se ostvari integracija i saradnja je da obema grupama priznamo profit koji prave, jednima prema grupama klijenata, a drugima prema grupama proizvoda ili brendova.

Aktivna prodaja je prema klijentima, ali marketinški pristup je prema proizvodima.

Na ovaj način se postiže saradnja, povećana aktivnost i rezultati.

Generalno, Adižesov metod i konsultantska praksa su okrenuti ka rastu, ka povećanju prihoda, a ne smanjenju troškova. Ako i pričamo o smanjenju to nije smanjenje troškova, već možda smanjenje „gluposti“ u organizacijama.

Pa ako to uključuje i poneko smanjenje troškova – neka bude. Ali u „pametnom“ pristupu stvari moraju da imaju smisla, promene moraju da imaju smisla. Kao što je ilustrovano, kritična veza u promenama koja mora biti zadovoljena za uspešno rešenje je šta nam se događa, gde idemo i kako to rešiti.

Organizaciona rešenja moraju da pomognu kompaniji da se pokrene i da postigne što bolje rezultate. Kada se na ovo još nadovežu i sistem merenja i izveštavanja (ciljevi, ključni pokazatelji uspeha i bilansi uspeha po organizacionim jedinicama) i sistem nagrađivanja, koji nisu sada u fokusu, dobijamo uspešnu organizacionu transformaciju.

Upravljanje ličnim primerom



Irena Bulat, direktorka ASEE Srbija



Slika 1

U lepezi menadžerskih alata i modela upravljanja ljudima postoji i ovaj vrlo uvažen - **upravljanje putem ličnog primera**. Iskreno, mnogo više je na ceni, veća je njegova slava no učestalost upotrebe. No u istoj meri u kojoj može da proizvede fantastične rezultate, može da uništi praktikante (Slavu nikada jer, naravno, najlakše je kada radi i greši neko drugi).

Jedan od izvora slave ovog načina upravljanja jesu i vrlo zahtevni preduslovi za primenu. Za ovo se, vrlo često lakonski i intuitivno, kao način upravljanja opredeljuju menadžeri koji su stručni i vični određenom segmentu posla, po pravilu oni koji su postepeno i vredno napredovali kroz sve hijerarhijske ravni kompanije. Drugi preduslov, sem sopstvenog dobrog znanja posla, jeste visoka motivisanost menadžera, snažni unutrašnji motivatori, najčešće postignuće, ostvarenje... I/ili vanredno visok nivo posvećenosti menadžera kompaniji, pripadnost i lojalnost koja je veća od uobičajene i može biti rezultat različitih okolnosti - prvoborci, oprostene su im neke veće greške, vanred-

no podržani od strane kompanije... Kada sagledamo ove standardne karakteristike menadžera koji primenjuju ovaj model upravljanja, jasan je izvor njihove slave i uspeha. Očigledno da ne mogu svi koristiti ovaj pristup u radu sa svojim ljudima.

Posebno dobre efekte ovaj model pokazuje u domenu motivacije i inspiracije timova. Spremnost menadžera da upravlja sa komandom „za mnom, junaci“, a ne „napred, braćo“ u značajnoj meri je glorifikovana i zaista iskreno inspirativna za ljude (slika 1).

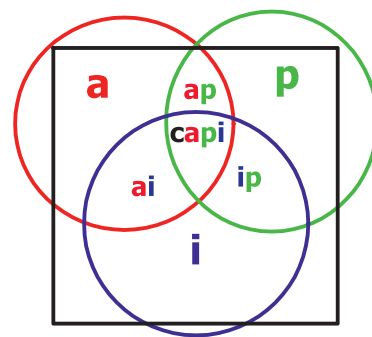
Osnovni problem sa ovim pristupom je u premisi da svi članovi tima imaju isti nivo posvećenosti i isti vrednosni sistem kao menadžer. Dakle, da će na njih „delovati“, da će se „sinhronizovati“ sa ličnim primerom – posebno zalaganje, trud, rad i način rada koji primenjuje menadžer.

Druga premisa jeste da imaju približno iste sposobnosti i da će operativno biti u stanju da slede menadžera. Kao što vidite, preduslovi da se ispuni idealna primena ovoga modela upravljanja su, tek oni, vrlo zahtevni.

Ogledno je da dobri ljudi u najboljoj nameri praktikuju ovaj alat, ali očigledno je i da su to obično neobučeni menadžeri koji su intuitivno došli do ovog alata. Alata koji se često može razbiti o hridi nedovoljne angažovanosti zaposlenih, nejasnih nadležnosti i opisa poslova zaposlenih, nejasnih ciljeva i metoda praćenja. Idealne situacije visoko inspirisanih, posvećenih timova kojima rukovode menadžeri praktikujući samo

ovaj model je malo. Mnogo češće su situacije menadžera koji rade mnogo više sati nego što bi trebalo, ne balansiraju privatno i poslovno vreme, nekolicinu dobrih saradnika „pretovaruju“ poslom dok za ostale nemaju vremena ni živaca, pre naglo i burno reaguju na propuste i neposvećenost... Kada kažem da se upravljanje putem ličnog primera ponekad kao bumerang vrati onima koji ga u najboljoj nameri koriste, mislim pre svega na nivo frustracije i demotivacije koju oseća menadžer ne uspevajući da proizvede kod svojih ljudi „bar sličan“ nivo angažovanosti.

Ne treba ići samo na srce, posvećenost i energiju; nije suština u ličnom znanju. Ovo je samo jedan od alata u menadžerskom poslu (slika 2). Nemojte misliti da je ultimativni i svemoguć. Razmislite koliko često je uzrok lične frustracije, a njegova nefunkcionalnost u mnogim situacijama izvor problema u radu sa ljudima.



Slika 2

Dobrom selekcijom do dobrih kadrova



Duško Ilić, saradnik i predavač ASEE

Selekcija kandidata morala bi da bude sačinjena iz više koraka na osnovu kojih bi se donela krajnja odluka. Počinje se sa zamišljanjem relativno jasne slike idealnog kandidata za upražnjenu poziciju. Zatim sledi prikupljanje i upoređivanje potencijalnih kandidata sa slikom idealnog. Završava se donošenjem odluke na osnovu poređenja realnih kandidata sa fiktivnom slikom idealnog, što čini sam proces prilično kompleksnim.

Odgovor je naći nekoga ko je najbliži glavnim kriterijumima koje smo koristili da bismo opisali idealnog. Svaki korak u selekciji je dovoljno bitan, te ako nedovoljno pažnje posvetimo nekom od njenih delova,

imaćemo slab rezultat.

Deo selekcije kome se pridaje najviše značaja sigurno jeste razgovor - intervju (za mnoge poslodavce je intervju = selekcija). Većina ljudi smatra da su dobri u proceni drugih. Neformalnim razgovorom kroz par pitanja mogu da primete koliko je ko dobar ili ne. Međutim, istina je da većina ljudi preceňuje tu svoju sposobnost.

Najintenzivniji faktor prilikom intervjuja jeste uticaj prvog utiska. Postoje razna istraživanja o potrebnom vremenu da se stekne prvi utisak o nekoj osobi i sva se svode na to da je potrebno nekoliko sekundi. U tih par sekundi naše opažanje je instinktivno - nagonско (da li smo ugroženi ili ne), zatim

gradimo stav o privlačnosti druge osobe. Prve impresije se brzo formiraju, ali osnovni problem jeste to što se veoma teško menjaju, jer sve nove podatke tumačimo kao potvrdu već formirane impresije i *uklapamo* ih u stečenu sliku. Podaci koji su u suprotnosti sa formiranom impresijom se obično zanemaruju. Objektivno, tokom intervjuja kandidati nisu ni saslušani, a intervjueri su se borili u svojim glavama da opravdaju prvostečene utiske. U kasnijoj fazi - izgradnji stava prema drugome - bolje prolaze kandidati čija se razmišljanja i stavovi poklapaju sa našim. Ovakvim intervjuisanjem imamo premalo informacija da bismo doneli kvalitetnu odluku.

Ovo jesu normalni procesi koji se odvijaju u glavama ljudi, osnovno je kako ubaciti racionalni deo koji zahteva uvođenje određene strukture na osnovu koje ćemo imati „hladnu glavu“ pri donošenju konačne odluke.

Najefikasniji način da smanjimo intenzitet prvog utiska prilikom intervjua jeste da uvedemo nekoliko koraka pre intervjuisanja, na osnovu kojih ćemo steći već neke utiske pre najbitnijeg viđenja sa kandidatom. Nakon formiranja grupe kandidata koji su zaslužili da uđu u uži izbor, praktikujemo da im elektronski pošaljemo da popune aplikacionu formu. Aplikaciona forma je formular gde želimo da saznamo podatke koje kandidati obično ne navode u svojim biografijama. Od kandidata očekujemo

odgovore na pitanja poput: najvećeg poslovnog rezultata, njihovih očekivanja (pa i novčanih), razloge odlazaka iz prethodnih firmi i još niz raznih drugih pitanja koja mogu doprineti da steknemo određeni utisak o kandidatu. Kandidata još nismo videli, ali dobili smo prilično korisne informacije o kojima ćemo **razgovarati** na intervjuu. Intervju nije postavljanje pitanja na koja će kandidati imati tačne ili netačne odgovore, intervju je **razgovor** na osnovu kojeg ćemo formirati krajnji utisak o kandidatu.

Takođe praktikujemo da prvo viđenje bude testiranje, gde koristimo ASEE instrumente za određivanje profila ličnosti kandidata, a po potrebi i testove za proveru stručnosti. Svakako stičemo određeni utisak na osnovu prvog zvaničnog viđenja sa kandi-

datom, ali veliki deo odluke o primanju novog zaposlenog čine rezultati testova.

Sa informacijama iz aplikacione forme, kao i rezultatima testiranja kandidata, mi u intervju ulazimo prilično dobro upoznati sa sagovornikom. U većini slučajeva utisak je već formiran, želimo da **razgovaramo** i da dođemo do zaključka da li smo jedni za druge.

Vratio bih se na početak teksta i naveo još jednom da selekciju kandidata čine nekoliko različitih koraka na osnovu kojih dobijamo više informacija o kandidatima i smanjujemo mogućnost greške. Kada **brzo** formiramo mišljenje o kandidatu, kasnije možemo **dugo** da ispaštamo zbog pogrešno donesene odluke.

NJVP ili šampioni



Dobrica Stevanović, generalni direktor Hahn+Kolb, predavač Adizes Leadership Program-a

U vremenu kada se tempo igre u tržišnoj utakmici svaki dan sve više ubrzava i kada je borba sve nemilosrdnija, potrebno nam je nešto što će kompaniju da izbaci ili zadrži na vrhu. Vidimo ogroman broj sličnih kompanija koje posluju na sličan način, imaju slične proizvode i slično su pozicionirane.

I najvažnije: zapošljavaju slične ljude. Značenje pojma „slično“ se ogleda, pre svega, u sličnosti u razmišljanju i samim tim i ponašanju. Često im čak i menadžeri liče, utegnuti u kratke sakoe uskih rukava i zašiljenih cipela. I bilo da su moderni ili demode, mladi ili manje mladi, visoki ili niski, imaju okvire koji ih ograničavaju u razmišljanju, što znači i u delovanju. I zbog toga ćemo često čuti da je privredno okruženje loše (ne kažemo da nije), da je konkurencija jaka (ne kažemo da je nema) i da „narod nema para“ (već decenijama niko na ovim prostorima ne tvrdi suprotno). Ako je sve tako, koji je razlog da opet ima uspešnih firmi koje se izdvoje iz mase proseka? Kako baš njima da se posreći? I naravno, ne govorimo o tajkunsko-političkim firmama koje pod plaštom raznih monopola steknu poziciju, nego o poslovima gde se na vetrometini stiče ime. Ili propada.

U svakom poslu ima uspešnih i neuspešnih, bilo da se radi o fabrikama tepiha, hotelima ili lizing kućama. Setite se koliko je samo banaka ugašeno ili prodato uspešnijima u poslednjih desetak godina. A bankarstvo se smatra za posao gde cvetaju ruže u odnosu na posao kojim se mi ostali bavimo. „Lako je njima, da ti znaš kako je u našem biznisu“, počinju žalopojke. Na kraju dođemo do toga da u svakom poslu, bilo to šišanje trave ili pravljenje čipova za telefone postoje uspešni. Kako su baš oni uspešni, a ne neko drugi?

Odgovor je jednostavan: ŠAMPIONI. Šampioni prave tu razliku. Zanimljivo je da

ruci drži isti obučarski alat napravi kvalitetniju i lepšu cipelu nego drugi. Arhitekta sa istim budžetom napravi funkcionalniju zgradu od druge, koja se uz to može smatrati umetničkim delom. Trener izvuče iz svoje ekipe maksimum, menadžer iz svog tima takođe. I to tražeći jake strane i na tome gradeći strategiju uspeha.

Imate li šampione u firmi ili gomilu NJVP? Pitate se šta je NJVP? Pa, kako da njega (ili nju) propustimo? Njegovo Veličanstvo Prosečni! Lako se prepoznaju: ni za pohvalu, ni za otkaz. Sve što im se kaže, nekako urade. Nikad više, ponekad malo manje od traženog. Tekući dnevni posao rade, katkad otaljavaju. I to je domet NJVP. I nemojte, molim, da im (za)dajete nešto drugo... jer za to nisu obučeni, nemaju vremena od dnevnih poslova itd, itd, itd. Uostalom, dobro je znano da ko nešto želi uraditi nađe način, a ko ne želi nađe izgovor.

I kad se spomene NJVP, uvek se setim priče o dečaku koji je napunio 5 godina i nije progovorio nijedno slovo. Vodili ga roditelji kod raznih lekara. I ništa. Na kraju im preporuče nekog velikog stručnjaka (uvek se nađe neko ko problem može da reši) koji posle silnih muka navede dečaka da kaže „A“. I nastade slavlje, roditelji čestitaju, doktor se zadovoljno smeši i trlja sedu bradu dok vesele medicinske sestre toče alkoholna pića sakrivena u ormariće prve pomoći. I kad se euforija stiša umni doktor se okrene prema dečaku i reče: „Hajde sad, kaži B!“ Sve oči uprte u mališu, koji se nonšalantno promeškolji u stolici i odgovori: „Zbog toga i nisam hteo da kažem A.“

Za razliku od NJVP, šampion odmah izdeklamuje abzbuku, abecedu, pokuša (nekad mu i uspe!) grčki alfabet i poželi da zna hindu. Japanska slova ipak ostaju za tetovaže Janka Tipsarevića. Ovo ne znači da je Šampion = Supermen. Šampion nije nadčovjek i nema više pari ruku kao Šiva. On je

samo vrlo uporan. Kad on krene glavom kroz zid, zid popusti. I motivisan. Toliko je motivisan da morate da ga šaljete na kurs demotivacije.

Kako uopšte razlikovati šampiona od NJVP? Po obliku ušne školjke ili boji očiju? Ili „samo“ po delovanju. Njega ne parališe strah. Akcenat je na: NE PARALIŠE. Jer, nije da straha nema, šampion nije Čak Noris. Šampion ima želju da pokrene (sebe i druge) i da preuzme rizik, potpuno svestan odgovornosti. I da se izbori za postavljeni cilj.

Kako privući šampiona? Da li dati oglas: Tražimo šampiona da se priključi našem pobedničkom timu...? Uostalom, kakav bi to naš tim bio ako ne sam pobednik do pobednika – barem u lepo sročenom oglasu HR službe... Ili će šampion sam doći, privučen novim projektom ili nekom sličnom šansom da se iskaže, kao leptir na fenjer? Da li će ga pre privući harizma lidera ili „babljil stil“ nekog mediokriteta koji je igrom slučajaja ili politike zaseo u fotelju? Jer, pome-nusmo već da kompanije zapošljavaju slične ljude. Ako i nisu slični, vremenom slični postaju. NJVP proizvode NJVP, a šampioni rađaju šampione.

Pravite šampione.

Kažu da situacija pravi heroje od običnih ljudi. Upalite iskru i napravite novog šampiona u vašem okruženju. Dajte im vetar u leđa, dopuštajući i da pogreše. Uživajte u uspesima, učite iz neuspeha. Uspesi će se ponavljati, greške će nestajati.

Slavite šampione.

Svako ljudsko biće želi da bude prihvaćeno. A tek šampioni, koji ulažu sebe mnogo više nego drugi? Da bi se plamen razgorio treba kiseonika. Podrškom i priznanjem razgorite vatru. A pravi šampion će uzvratiti još većim dostignućima. I želeće da podeli sa drugima svoje znanje i uspeh.



Nije slučajnost da je Maruška postala sponzor Olimpijskog komiteta Srbije. Njene marame i kravate su bile deo službenih uniformi naših sportista tokom Olimpijade u Londonu. Nije slučajno ni da je među njima bio Emir Bekrić, tada velika atletska nada. Jer, Emir i Maruška su šampioni u istoj disciplini. Preskakanju prepona. Emir to radi u atletici. Maruška u poslu i životu.

Za Marušku sam saznao pred Novu godinu. Kao i uvek, trebalo je nešto pokloniti poslovnim partnerima. Upitao sam za savet i suprugu, koji poklon je danas najprikladniji za žene. Pogledala me iznenađenim izrazom lica, kao kada bi muškarca pitali ko je Mesi i za koji klub igra.

„Maruškinu maramu, naravno“ - rekla je odmahujući glavom, prosto ne verujući da sam postavio tako banalno pitanje. Nisam želeo da ispadam glup nadalje, pa sam se izvukao sa „Aha, Maruška...“ Pronašao sam na internetu prodajno mesto i lično obavio kupovinu tih nekoliko marama. Otišao sam kod naših partnera i predao poklone. Kada su ih otvorile, iz ženskih ushićenih pogleda pročitao sam da i one znaju ko je Maruška. Samo ja nisam.

A trebao sam. Jer Maruška je, saznao sam kasnije čitajući o njoj, cenjeno ime u svetu biznisa. Proglašena je, čak, za žensku preduzetnicu 2009. godine i dobila nagradu, „Žena zmaj“. Bio sam siguran da takav uspeh ima iza sebe puno interesantnih priča. Javio sam joj se, predstavio i zamolio je da mi dozvoli da napišem priču o njoj. Prošlog

petka, Maruška me je primila u firmi, nesebično dajući ono čega svaki preduzetnik ima najmanje - slobodnog vremena za razgovor.

Oduvek je znala čime želi da se bavi u životu. Da pravi i oslikava unikatne marame. Želela je i da njeno školovanje bude usmereno ka tome. Tada je došla ispred prve prepreke. Čvrsto je odlučila da upiše Akademiju primenjenih umetnosti u Beogradu. Verovala je u sebe, ali se pribojavala činjenice da ne dolazi iz umetničke porodice. Lakše bi bilo da je izabrala Vojnu akademiju, jer bi, kao direktni potomak vojvode Lazara Mutapa sigurno imala veće šanse. Ipak se osmelila da pored svih tih Beograđana, umetnika, pokuša i ona, mala Čačanka... Prvi put nije uspeła. Nema veze. Uporna je Maruška, te je pokušala ponovo, naredne godine. Drugi put takođe nije uspeła. Smogla je snage za treći pokušaj. Neuspešno. Nekome bi to bilo dovoljno da se zaustavi, ali ne i Maruški. Probala je četvrti put. Opet ništa. Kada je peti put stala ispred oca sa molbom da je podrži još jednom i dozvoli joj da pokuša, nije imala snage da bilo šta izgovori. Samo je, od očajja, zaplakala. Pokušala je i peti put. Bila je prva ispod crte. I nije više nikada pokušala.

Otvorila je Maruška svoju radionicu i hrabro se otisnula u svet privatnog biznisa. Samo se uzdala u veliku energiju da radi ono što najviše voli. Bez diplome. Bez velikog početnog kapitala. Bez poznanstava i iskustva. Prepreke sa svih strana.

„Kada krenete u biznis, ne znate dokle ćete da stignete...“ priča mi Maruška dok se priseća trenutaka u kojima je bila u iskušenju da sve prekine i odustane. Kada joj je devedesetih godina, poreski inspektor popisivao imovinu zbog zakasnelih poreskih obaveza. Kada je u vremenu hiperinflacije davala svoje proizvode u zamenu za ulje, šećer, brašno i ostale namirnice kojima bi opskrbila pola ulice. Kada su pokrenuli proizvodnju i u Italiji kupili i unapred platili mašinu koju nisu znali da pokrenu narednih godinu dana. Kada su joj nedostajala znanja o upravljanju, kada je pravila greške koje su koštale i vremena i novca. Prošla je i kroz situacije da bude ostavljena od zaposlenih, koji je napuste sa svim važnim kontaktima, započnu svoju proizvodnju i postanu joj konkurencija. Maruška nije dozvolila da je savlada razočarenje. Ponovo bi sagradila porušeno i vrlo brzo bi se pokazalo da je neprijatna prepreka bila korisna za nju i firmu.

„Ima puno ljudi koji hoće da pomognu i drugih, koji neće da pomognu. Treba samo biti uporan i pronaći one prve“, kao recept za posao navodi Maruška. U potrazi za prvima, godinama je pokušavala da stupi u kontakt sa protokolima naših državnih organa. Da ih zamoli da naši državnici obuku njene kravate. Nije uspeła. Ali što joj nije uspelo kod naših, uspelo je kod drugih. Ni sama ne zna kako, izgleda da pred tolikom upornošću ni univerzum ne ostane ravnodušan, tek uspeła je, nekako, preko naše ambasade, da protokolu ruskog predsednika dostavi na poklon elegantne, ručno rađene, kravate.

Nekoliko meseci kasnije, odjednom, sa svih strana dobila je pozive prijatelja i poslovnih partnera koji su zbog nečega bili oduševljeni i čestitali joj, a da ni sama Maruška nije razumela šta se dogodilo. Kasnije je razabrala da su novinari zabeležili neobičan gest prilikom zajedničke konferencije za štampu našeg, tadašnjeg predsednika, i Putina. Neko od novinara je ruskog predsednika radoznalo upitao da li na sebi ima nešto iz Srbije. Putin je na to spremno pokazao kravatu koju je nosio tog dana. Okrenuo ju je i izgovorio - Maruška. I dan danas joj je to jedan od najlepših događaja u poslu, iako joj nije doneo bilo kakvu korist. Njeni unikatni proizvodi još uvek nisu prepoznati od strane domaćih političara. Veruje Maruška u dobre namere države da se podrže uspešni domaći proizvođači. Samo još više veruje u dela. Već joj je dosadilo da učestvuje u tenderima za ugledna javna preduzeća.



Još teže kada vidi šta su izabrali. Nema ona ništa protiv kineskih proizvoda, ali...

Maruška nijednom nije spomenula novac. Marame su joj, i dan danas, ostvarenje životnog sna i ona voli to što radi. Kada je govorila o svom uspehu ne priča o prihodima, profitima, troškovima... Uspeh meri u broju ljudi koji nose neku od njenih kreacija. Prošle godine bilo ih je dvadesetpet hiljada. Prema tim ljudima oseća veliko poštovanje, ne samo prema novcu koji su joj dali. To joj je inspiracija, tako da i pored svih preduzetničkih obaveza, na kraju dana se popne u svoj atelje, pusti omiljenu muziku, natoči čašu crnog vina i ručno oslikava marame do duboko u noć. O poslu koji ra di jednostavno kaže „Prenosim unutrašnju energiju koju ne može niko da mi ukrade“.

Iskreno verujem da je to i tajna uspeha u poslu i u životu.

Pitam je za kraj šta je pokreće i pored tolikih prepreka. Nasmeje se i kaže da je kroz svoj posao upoznala mnoge divne ljude, koji su u njoj prepoznali osobu vrednu pažnje. Od uticajnih italijanskih modnih kreatora do ambasadora. Eto, kaže mi na kraju, da nije toga ne bi ni mene upoznala i prove la lepih četiri sata u razgovoru.

Kažu da će Emir Bekrić biti zvezda sledeće Olimpijade. Navijaćemo da bude najbolji na svetu. Navijaće i Maruška. Ne zbog toga što će njena kravata ponovo biti deo službene uniforme olimpijaca. Ne samo što je Emir uporan i vredan sportista. Ne samo što je i on skroman i čvrsto stoji na zemlji. Već zbog toga što Maruška zna najbolje ko-

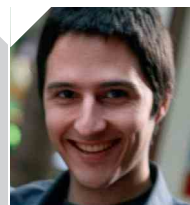


liko je teško preskakati prepone. Ceo svoj život, svaki dan. Ali, ne žali se Maruška. Takav je sport izabarala.

Nekoga prepreke zaustave. Neko ih preskače. Takav je put šampiona.

Vladimir Miletić
(dnevnikjednogdirekora.com)

Sutrašnjica marketinga ispričana jednom SMS porukom



Robert Kamerer, konsultant i predavač ASEE

Budućnost je uvek, radilo se o biznisu ili životu, a nadam se da je jedno od drugog kod što većeg broja nas odvojeno, zapravo postavljanje pitanja na koja ne postoji jedan odgovor. Koliko su se promenili kupci i koliko se promenio u skladu sa njima naš marketing? Pitanje ostavlja mene, verujem i mnoge od vas, sa pregršt mogućih odgovora. Ja sam ipak u jedno od njih više siguran u odnosu na druga. Može se reći da se opredeljujem za ovaj scenario - težnja da se odnos Prodajem-Kupujem, gde jasno postoje dve strane, pretvara u odnos gde strane saraduju sve bliže, gde se komunikacija odvija ne u smislu prodaje, već u smislu jasne pomoći da se donese odluka koja će pomoći drugoj strani da uštedi-kupi bolje-kupi više-bolje zadovolji svoje potrebe... Zaista, marketing teorija već više od 20 godina poznaje ovu transformaciju, ali praksa ne toliko - sve do danas.

Dozvolite jednostavan primer.

Postoje stvari bez kojih retko izlazite iz kuće. To su najčešće telefon, novčanik i ključevi. Šetajući kroz grad, jedan od izloga ipak vas je privukao modelom pantalone za koje verujete da bi vama stajale odlično. Ulazite unutra, odaberete i probate model koji ste videli u izlogu i shvatite da je to odličan izbor. Dok čekate da se uspostavi komunikacija između čitača kartice u prodavnici i banke, ponuđeno vam je da ostavite svoje podatke kako biste mogli da dobijete obaveštenja o budućim sniženjima koja bi mogla da vas zanimaju. Ovo inače nevoljno radite, pošto svoj telefon i mail čuvate jer ste shvatili koliki broj njih zloupotrebljava ovakav vid promocije. Ipak, u prodavnici vas sada uveravaju da ćete od ovoga samo vi imati koristi, i vi popuštate...

Prošlo je neko vreme od vaše kupovine, prošlo je i nekoliko komplimenata na račun vašeg para pantalone i načina kako ga

vi odlično nosite (tako su vam barem dali kompliment oni koji znaju kako se komplimenti dele). Imate nekoliko sastanaka u gradu, i prolazeći u glavi kroz vašu „to do“ listu, da li ste parking uplatili u dobroj zoni... žurite do prvog ugovorenog sastanka. Na 50 m od prodavnice u kojoj ste kupili pantalone, vaš telefon se oglasi. Dobili ste novu SMS poruku koja glasi:

Poštovani Roberte, trenutno je kod nas posebno sniženje na košulje za koje verujemo da bi se odlično slagale uz pantalone koje ste kupili kod nas. Takođe u novoj kolekciji imamo dva modela pantalone koji bi vam odlično stajali. Imamo ih u vašem broju trenutno. Ako budete imali vremena danas svratite do nas.

Da ste dobili ovakvu poruku, u tom momentu, koliki broj vas bi ušao u prodavnicu?

Sutrašnjica marketinga oslikana je jednom naizgled jednostavnom SMS porukom

u ovom slučaju. U pitanju je komunikacija koja je vremenski i prostorno tempirana tako da najviše izlazi u susret vama. Ponuđen je proizvod za kojim bi potreba trebalo da bude najviša sa vaše strane. Po specijalnoj ceni ponuđen je proizvod za koji bi zapravo bili zainteresovani.

Svakom novom kupovinom, vaš profil, vaše potrebe i preferencije postaju jasnije onome ko želi nešto da vam ponudi. Svaki novim kontaktom i prodajom trudiće se da vas bolje upozna samo da bi mogao bolje da vam izađe u susret.

Kompanija koja prodaje u ovom slučaju dobija ulogu nekog ko želi da vi zaista izgledate bolje i da pri tome možda još i uštedite. To što ćete kupovinu obaviti baš kod njih, samo je posledica kvalitetnog odnosa. Vama ostaje samo da ne zaboravite telefon kod kuće.



Challenging Practice – Adizes Leadership Program

Adizes SEE Leadership Program pruža holistički pristup upravljanju organizacijama. Ono što se od top menadžera i lidera očekuje jeste doživljaj i briga o celini sistema. Adizesov pristup je upravo to – celoviti pristup organizaciji sa konkretnim polugama kako je unaprediti.

Program je namenjen: kandidatima za top menadžere, preduzetnicima i top menadžerima spremnim za sledeće faze razvoja svojih kompanija, pripadnicima druge generacije u porodičnim kompanijama, rukovodiocima.

Prva godina Programa obuhvata:

- Izradu profila učesnika – analiza i samo-analiza učesnika korišćenjem odgovarajućih alata, uspostavljanje karijernog cilja i definisanje individualnog akcionog plana
- Sedam dvodnevni trening modula i tri jednodnevna modula „Master business class“
- Individualne i „peer coaching“ sesije, mentorski rad predavača i konsultanata, materijal i stručnu literaturu, individualni projekat učesnika.

Obuka druge godine Programa će se realizovati kroz Case Study Workshop-ove u kojima će se intenzivno obrađivati primeri iz prakse, a obuhvata:

- Sedam dvodnevni modula i dva jednodnevna modula „Master business class“
- Individualne i „peer coaching“ sesije, mentorski rad predavača i konsultanata, materijal, stručnu literaturu, individualni projekat učesnika



Prva generacija ALP



Druga generacija ALP

Prva generacija završava prvu godinu, **druga generacija** nasred puta, a nove se spremaju:

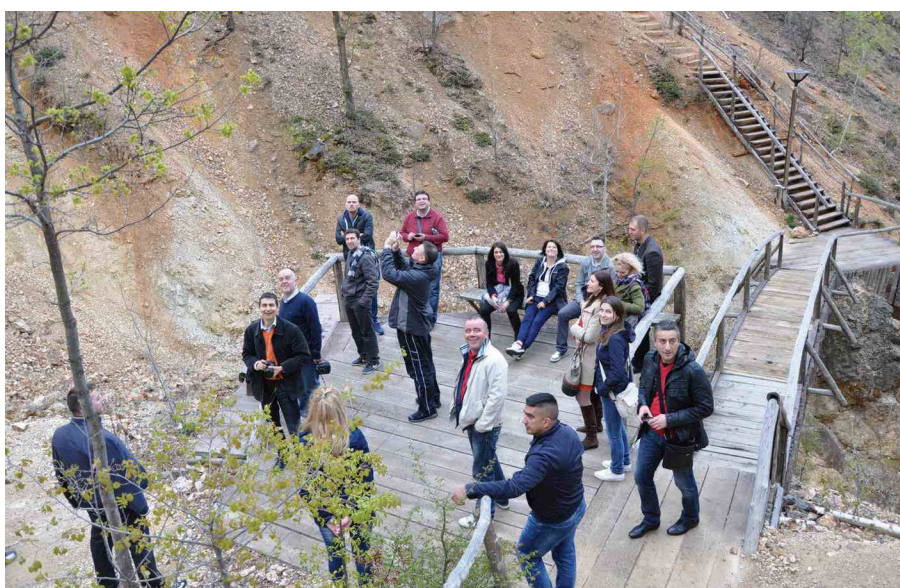
- **U Beogradu**, nova grupa kreće sa radom od 23. oktobra 2014. godine.
Prijave slati na: bgoffice@asee.rs, tel/fax: +381 11 3640-740
Za dodatne informacije o Programu: irena.bulat@asee.rs, tel/fax: +381 11 3640-741
- **U Sarajevu**, prvi modul počinje 18. septembra 2014. godine.
Prijave slati na: office@asee.ba, tel/fax: +387 33 624 030
Za dodatne informacije o Programu: irena.bulat@asee.rs, tel/fax: +381 11 3640-741



Rad na terenu



Rad u grupi



Istraživanje i zabava

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
www.facebook.com/AdizesSEE.

ASEE Srbija

Kralja Milana 25
11000 Beograd
Tel. +381 11 3640 740
3640 741
bgoffice@asee.biz
www.asee.biz
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
www.asee.ba
www.facebook.com/AdizesSEE.

ASEE Hrvatska

Strossmayerov trg 1
10000 Zagreb
tel: +385 1 4825 152
+385 1 4825 154
office@adizes.hr
www.adizes.hr
www.facebook.com/AdizesSEE.

I Harvard i Adižes SEE! (lična priča)



Miloš Švarc, predavač Adizes Leadership Program-a

Po čemu se razlikuju ove dve poslovne škole? Da pogledamo najpre sličnosti - obe su visoko profesionalne i obe su globalne. Jedna drugu nadopunjuju. Iz obe škole sam izašao ambiciozniji, sa ovladanim novim veštinama i znanjem - unapređen i opremljen da budem i bolji lider i uspješni menadžer. Ostvarila mi se profesionalna želja da spoznam „kako to drugi rade“. A posledica te ostvarene želje je karijera koju sam održao uspešnom.

Pre 22 godine sam u Bostonu pohađao tromesečnu školu menadžmenta „ISMP“ – Harvard škola za menadžere sa iskustvom. Bilo nas je 96, svako sa svojim iskustvom i sa svih strana sveta. Za katedrom su se smenjivali eminentni harvardski profesori i prenosili svoja (sa)znanja na razne menadžment teme. Kako globalne, tako i lokalne a i jedne i druge iskustvene. „Case study“, harvardovski jedinstven model edukacije i simulacije biznisa, uveo je i mene i moje tadašnje kolege u poslovni svet na način kojem sam i dan danas veran. Ali ne i samo toj metodologiji.

Pre 20 godina, sa mesta pomoćnika generalnog direktora za Planiranje, kontrolu i praćenje poslovanja sistema Energoprojekta suočio sam se - zajedno sa mojim kolegama, tada u vrhu menadžerskog tima Energoprojekta - sa problemima koje je zapadni deo međunarodne zajednice sankcijama nametnuo Jugoslaviji (Srbiji). Energoprojekt je počeo da gubi tržišta i poslove. Našim se brojnim mukama pridružio i problem - kako da zadržimo mlade kadrove. Naime mladi, ambiciozni kadrovi, tek završenih škola, počeli su da gube strpljenje. Sve je manje bilo poslova u Energoprojektu na kojima bi stekli poslovno iskustvo. Rešili smo stoga da otvorimo internu poslovnu školu za mlade menadžere. Osim iskustva Energoprojektovih eksperata valjalo je mladima preneti i druga praktična menadžerska znanja. Na pitanja koja odgovorni menadžeri (i lideri) skoro svakodnevno postavljaju u svom poslovanju: „Kako da upravljam promenama?“, „Gde je kompanija u svom životnom ciklusu?“, „Kako da dođem do prave dijagnoze poslovanja organizacije koji vodim?“... trebalo je naći stručne odgovore i praktične metode za oblasti za koje mnogi od njih nisu ni učili na svojim fakultetima. Sticaj okolnosti odveo me je do, sada pokojnog, profesora Stjepana Hana, kome dugujem posebnu zahvalnost za savete i preneto znanje. Profesor je prihvatio da održa jedno

predavanje, ali je predložio i da trojica mladih inženjera iz Novog Sada takođe održe nekoliko predavanja. Mladići Zvezdan, Boris i Nebojša, licencirani i ovlašćeni predavači za Adižesove metode u Jugoslaviji, predstavili su dr Isaka Adižesa i predavali u Energoprojektovoj menadžment školi tokom 1994. i 1995. Adižesov metod upravljanja promenama.

I eto, baš ta „Metoda upravljanja promenama“ dovela je do toga da sam sa dobro plaćenog mesta i funkcije pomoćnika generalnog direktora za Planiranje, kontrolu i praćenje poslovanja sistema Energoprojekta, 1998. godine odlučio da napustim Energoprojekt. Osnovao sam, sa još troje suvlasnika, firmu FIDECO d.o.o. Tada je u Srbiji to bila prva privatna konsalting kompanija iz oblasti upravljanja investicionim poduhvatima. Znao sam da je naš najveći i jedini kapital - intelektualni kapital. FIDECO d.o.o. je rastao. Mladim kadrovima pod našim krovom, koji su došli sa različitim poslovnim iskustvima, trebalo je unaprediti menadžersko znanje i ujedno unaprediti veštine i u drugim oblastima. Saznanja sa Harvarda su me upućivala na to šta i kako treba raditi. U Fidecu je pre svega trebalo da vođe i članovi njihovi projektnih timova, sa preduzetničkog pređu na profesionalni menadžment. Doškolovavanje na Harvardu, Fideco nije mogao da priušti svojim kadrovima. Ali je zato mogao da priušti metode koje je razvio dr Isak Adižes, iz Adizes Institute - Santa Barbara, Kalifornija, čiji su licencirani konsultanti Adižes SEE iz Novog Sada bili osposobljeni da i u Beogradu uspešno, uz primenu Adižes metodologije, pružaju usluge menadžment konsaltinga i edukacije menadžera.

Poslovanje Fideca se širilo, broj projekata se povećavao, a organizacija je trebalo da se prilagođava brzom rastu. Koja su bila prava rešenja za to? Valjalo je iznaći, a potom i prihvatiti i sprovesti nove ideje. Realni život u organizaciji je u pojedinim oblastima funkcionisao drugačije od mog prethodnog iskustva rukovođenja, kao i od onog koji sam na Harvardu naučio. Sam sam mogao da odredim rešenja, ali da sam tako učinio, onda bi takva rešenja bila nametnuta mojim najbližim saradnicima. Bili smo zdravi kao firma, ali trebalo je ojačati organizaciju i rukovođenje. Zaključio sam da nam je potrebna pomoć kako bismo na efikasan način *iznutra* utvrdili realne mo-

gućnosti kako da poboljšamo organizaciju i preduzmemo osmišljene korake koje rukovodstvo Fideca-a treba da sprovedi, kako kratkoročno tako i dugoročno. Uz aktivno učešće svih rukovodilaca Fideca sa Borisom smo uradili prvi Syndag! Ovakvo uređena organizaciona dijagnoza nam je potom umnogome pomogla da se sami „bezbolno“ reorganizujemo, unapredimo sistem profesionalnog rukovođenja i nastavimo put ka Top formi! Osim Syndaga sa konsultantima Adižes ASEE uradili smo nekoliko inhouse seminara, a kadrovi Fideca su u okviru redovnog godišnjeg usavršavanja pohađali odabrane otvorene seminare Adižes ASEE. Bili smo uspešni, a naš uspeh je bio vezan i za uspeh primene metoda i alata kojima smo ovladali na baš tim seminarima. Tako sam (p)ostao dvostruki „vernik“: verni sledbenik i Harvarda i Adižes ASEE metoda i poslovne filozofije.



Adizes
SOUTHEAST EUROPE
20 years young