



*„Nikad ne možete da sagledate celu sliku
ako ste i Vi na njoj”.*

dr Isak Adžes

*Zastanite na tren, p(ro)gledajte i ugledajte
mnoge lepe detalje, budite ponosni,
vratite se i bojite sliku 2015. godine.*

Umiranje kapitalizma pred našim očima



Dr Isak Adizes

Pitanje: Šta nije u redu sa kapitalizmom?

Odgovor: Glavni fokus kapitalizma jeste kapital. Drugim rečima, u kapitalizmu mogu da investiram svoj novac bez mog rada. Moj novac radi za mene, a ja primam dividende. Ako sam vlasnik kompanije, i u isto vreme upravljam njome, tada upravljam svojim kapitalom. Međutim, na berzi dolazi do razdvajanja - oni koji investiraju kapital ne gube vlasničku kontrolu. Više ne kontrolišem ono što navodno pripada meni, zato što nisam u mogućnosti da kontrolišem menadžment kompanije u koju sam investirao. Investitori ne kontrolišu ni upravni odbor. Ukoliko se ne slažem sa finansijskim rezultatima kompanije, moj jedini izbor jeste da jednostavno prodam moje deonice i investiram ih u nešto drugo.

Dakle, lojalnost investitora se bazira skoro isključivo na kratkoročnoj profitabilnosti. Materijalno blagostanje postaje jedini prioritet. Ovaj pristup je prerastao kapacitet naše planete da se sama obnavlja i regeneriše, bivajući sve više zagađena uz prirodne resurse koji se izrabljuju i uništavaju.

U ovom momentu, vlade moraju da se uključe u rešavanje problema. Kao i uvek, administrativna mašina koja bi trebalo da utiče, postaje suviše glomazna, previše skupa, i još uvek neefikasna. Ljudi gube svoje strpljenje i zahtevaju manje kontrole od strane administracije pošto ista ne funkcioniše.

Kako nije postojao dobar balans između kontrole i slobode, ceo sistem je počeo da funkcioniše loše i trenutna finansijska kriza je rođena - ljudi su preuzimali rizike kako bi

povećali zarade, ali niko nije kontrolisao na pravi način ovaj proces. Sada, kada Obama pokušava da implementira određeni nivo kontrole, mnogi ljudi veruju da ta kontrola uništava sistem biznisa.

P: Vidite li neko rešenje za ovu situaciju?

O: Ne, niti funkcioniše sama sloboda niti sama kontrola. Niti kombinovan sistem. Treći pravac je potreban. Potpuna promena paradigme je ono što se traži.

Komunizam je mrtav. Kapitalizam umire pred našim očima. Odgovor nije u pojačavanju ili slabljenju sistema kontrole. Novi regulacioni sistem nam je potreban. Međutim, danas niko ne može da predvidi kako bi on izgledao. Mogao bi da bude neka vrsta kompromisa između socijalizma i kapitalizma koji bi mogao da integriše materijalističke prilaze sa socijalnom svešću.

Međutim, kako ovaj novi prilaz nije još rođen, nove krize su neizbežne. Ne znamo koji sektor će biti pogođen - bankarski, sektor nekretnina ili proizvodni sektor - i zato ne možemo da predvidimo kada će se to desiti. Ono što znamo jeste da se trenutno borimo i rešavamo samo **određene** posledice **određenih** problema, ali ne dolazimo do korena tih problema.

Zadatak za novu generaciju

P: Pitanje koje se nameće jeste koliko vremena će biti potrebno da se dođe do korena problema i promeni sistem. Potrebni su bili vekovi da se promeni robovlasnički sistem.

O: Ovo je nemoguće prognozirati. Jedina stvar koju znam zasigurno jeste da će do promene **doći**, i imam nekoliko ideja o pravcu kojim treba da idemo.

Ukoliko problem leži u dezintegraciji onda je rešenje integracija. Moramo prestati da se ponašamo prema filozofiji „čovjek je čoveku vuk“. Moramo prestati sa verovanjem da se najbolji rezultati postižu samo putem takmičenja. Ideje Adama Smita (Adam Smith) i njegove „nevidljive ruke“ ne funkcionišu više. Zapravo, one nas vode ka dezintegraciji. Takmičenje nas je odvelo od tržišta ka samoj unutrašnjosti kompanije: zaposleni se bore sa menadžmentom kompanije, menadžeri se bore među sobom. Svi su okrenuti jedni protiv drugih i pokušavaju da unište jedni druge, kao da će uništavanje drugih zaštititi njih same. Ovo mora da se promeniti.

Dakle, ozbiljna promena u našim vrednosnim sistemima mora da nađe svoje mesto. Osnova novog sistema treba da bude saradnja umesto takmičenja.

Još jedna stvar - moramo da prestanemo da merimo napredak društva samo pu-

tem ekonomskog rasta. Treba da se fokusiramo više na društvene indikatore.

P: Teško je poverovati da će tako značajna promena u razmišljanju zaživeti pre nekoliko naraštaja u budućnosti. Zahtevate da se značajan deo društva odrekne svog bogatstva, da pruže ruku jedni drugima i počnu da se međusobno pomažu.

O: Možda će biti potrebno nekoliko generacija da se smeni pre nego što ovo bude moguće. Ipak, može se desiti da se rodi nova generacija koja je manje orijentisana ka materijalističkim vrednostima.

To se čak može desiti i brže ukoliko kriza bude toliko moćna da prouzrokuje promenu u ponašanju. Ponekad je kriza neophodna kako bi se značajne i neophodne promene desile. „Križa“ na jezicima mnogih nacija označava „vreme velikih promena“. Ona nije samo pretnja, ona je šansa za ozbiljne rekonstrukcije.

Profiteri: nužno zlo

P: Rekli ste sami da materijalističko društvo iskorišćava naše prirodne resurse. Želimo da dodamo: to radi često iz nevažnih, trivijalnih razloga. Šta mislite o ideji gde bi se kreiralo nešto korisno za sve ljude (na primer, nešto što jača našu životnu okolinu)? Industrija bi mogla da se uključi u to i ljudi bi imali koristi od toga.

O: Sviđa mi se ta ideja. Međutim korisnost / beskorisnost jeste pitanje stava. Na primer, ljudi kupuju Apple proizvode kao ljudi. Da li su im zaista potrebne sve te stvari?

Definisati ono što je neophodno, a ono što nije, veoma je teško. Pitanje nije samo šta nam je potrebno najviše od svega, već i da li su nam potrebni budući proizvodi koji su bolje verzije onih koje trenutno posedujemo, ili su trenutni dovoljno dobri?

P: Ekonomski razvoj može biti pod značajnim uticajem od strane špekulanata koji su u poziciji da nadvajaju ili obore cene dobara i resursa. Da li je moguće kontrolisati ih?

O: Moguće je povećati kontrolu podizanjem taksi za visoke profite koje ostvaruju, ali u potpunosti ih se rešiti je nemoguće. Razlog je taj što promena bilo koje vrste stvara neslaganje u sistemu koji biva kapitalizovan od strane špekulanata, koji vide u njima priliku za eksploataciju. Da bismo se u potpunosti oslobodili njih, moramo da zaustavimo sve promene, a ovo je nemoguće. Oni su nužno zlo - moguće ih je kontrolisati, nemoguće pobediti.

Intervju sa urednicima časopisa **Business & Baltics**

U ovom broju...

Umiranje kapitalizma pred našim očima	2
Poverenje, biznis, inovacija	3
Suvlasništvo kao način nagrađivanja – kada i kako?	4
Učestvovanje u vlasništvu zašto DA iz ugla vlasnika	6
Učestvovanje u vlasništvu zašto NE iz ugla menadžera	7
Kreiranje izlazne strategije osnivača	8
ASEE klub zimski sastanak	9
Pregovaranje ili smaranje	10
Challenging Practice – Adizes Leadership Program	12

Poverenje, biznis, inovacija



Almir Jahić, Rukovodilac informacionih sistema, MKF Partner, Tuzla

Povjerenje nije u nama niti u drugima, ono je uvijek između, tj. uzajamno korespondira sa nekim oblikom socijalne interakcije kao neka relacija. Socijalna interakcija je osnovna pretpostavka za generisanje nove realne vrijednosti. I tako dolazimo do priče o značaju povjerenja u obavljanju poslovnih aktivnosti.

Generalno postoje dvije vrste povjerenja u poslovanju, povjerenje među radnim kolegama i povjerenje između poslovnih partnera. Zgodno bi bilo uvesti nove termine: intrapovjerenje i interpovjerenje, zahvaljujući činjenici da su računarske mreže uspjele vješto diferencirati značenje ova dva ista prefiksa.

Kako je tekao razvoj teorije menadžmenta tako su sve više u analizu poslovanja ulazile potpuno nove dimenzije i pogledi. Taj trend je kulminirao na način da su psiholozi počeli dobijati Nobelove nagrade za ekonomiju i tada je bilo definitivno jasno da je krutim i tradicionalnim ekonomskim načelima došao kraj. Andrew Grove, direktor Intela, poznat po knjizi „Samo paranoični uspijevaju“ je dobio Parkinsona, a u praskozorje novog vijeka rođena je bihevioralna ekonomija. Danas je već svima jasno da paranoja nije normalno stanje i da pravda i povjerenje na kraju ipak pobijede.

Negdje osamdesetih godina prošlog vijeka, Thomas Stewart, baveći se fenomenom udjela znanja u novostvorenoj vrijednosti uvodi novi termin - intelektualni kapital.

Intelektualni kapital jedne organizacije se sastoji od ljudskog, organizacijskog i tržišnog kapitala. Ljudski kapital je osnova i pokretač intelektualnog kapitala i prosto rečeno on se definiše kao sposobnost da se ljudsko znanje, vještine i iskustvo pretvore u novu realnu tržišnu vrijednost. Kasniji autori, uglavnom Skandinavci, su znanje, vještine i iskustvo bacili u drugi plan jer znanje i vještine se podrazumijevaju, a iskustvo je strašno relativan pojam.

Neki menadžeri su skloni svoje lično nepovjerenje prema drugima prodati pod poslovnu mudrost i iskustvo, a to je jednako zamjeni teza ili ako baš hoćete - organa u poznatoj narodnoj mudrosti o bubrezima. Posljednjih nekoliko decenija su godine radnog staža značajno devalvirale kao pokriće vrijednosti akumulirane poslovne mudrosti. Dakle, ti hladni skandinavci su kao glavni element ljudskog kapitala jedne firme definisali intrapovjerenje.

Postoje naučni radovi kojima se dokazuje da je povjerenje unutar organizacije preduslov i pokretač inovativnosti (Mirjami, Tina 2011). Dugo vremena ukorijenjena Groveova paranoja da u poslu interno natjecanje dovodi do inovacija stvarala je bolesne radne atmosfere u organizacijama u kojima se nisu dijelile informacije i što je na kraju dovelo do propadanja mnogih od njih. Pritisak, bolesna kontrola svega i svačega, rigidne procedure i pravila nakon određenog vremena ubiju kreativnost. Prisiljavanje zaposlenika na dodatni rad i trud kroz prijetnje zakamuflirane sumnjivim ugovornim obavezama takvim organizacijama u konačnici donese veliku fluktuaciju zaposlenika, veliki broj tužbi i sporova i imidž nepravednog i društveno neodgovornog poslodavca. Takve organizacije se mogu prepoznati po tome što su menadžeri u njima ubijedeni da bi oni bolje uradili posao od svojih uposlenika i da zaposlenici jednostavno neće da rade najbolje što mogu. Sve te zablude menadžmenta će organizacija morati da plaća u realnim novčanim iznosima dok neko ne shvati da nikakvi mehanizmi prisile ne mogu zamijeniti odnos povjerenja. Kada zaposlenici osjete da im se ne vjeruje, da ih se prisiljava na ovaj ili onaj način, oni definitivno nikada neće uložiti onaj minimalno potrebni dodatni napor da se bude iznad prosjeka. Zastanimo sada na trenutak da se podsjetimo. Ko ono ima moć u organizaciji?

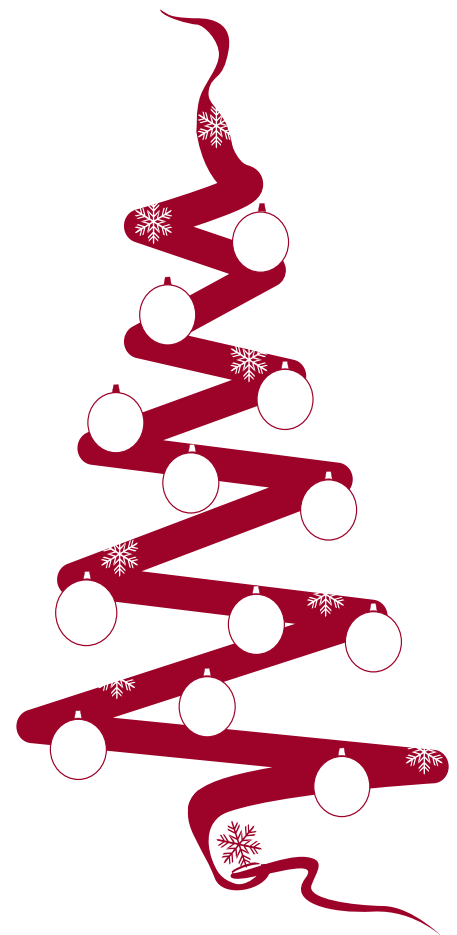
Novi inovativni uspješni poslovni modeli pojavili su se u organizacijama u kojima su menadžeri shvatili da su oni zapravo glavni i odgovorni za izgradnju klime povjerenja u organizaciji i da bez povjerenja nema ni života jer samo kreativni i inovativni uspijevaju da prežive. Vjerovanje u zaposlenike se osjeti, kod zaposlenika ono gradi osjećaj važnosti, gradi im samopoštovanje, samopouzdanje te se oni lakše upuštaju u kreacije i inovacije.

Kroz inovaciju i kreativnost povjerenje stvara novu dodanu vrijednost, podiže efikasnost poslovnih procesa i drastično pojeftinjuje upravljanje promjena. Ozbiljni naučnici su na ozbiljnim statističkim uzorcima dokazali postojanje korelacije između intrapovjerenja i uspješnosti neke organizacije.

Riječ organizacija u prethodnim razmatranjima se može zamijeniti bilo kojom drugom: država, porodica, fudbalski klub, kućni savjet, odred izviđača, banka, fabrika ... Da zaključimo, postoje samo dvije vrste menadžera. Jedni vjeruju u neformalni kon-

trolni mehanizam zvan povjerenje, a drugi u formalni kontrolni sistem. Ovi prvi su „lakovjerne naivčine“ koji stalno prave greške i opraštaju sebi i drugima, a ovi drugi imaju realnih izgleda da završe sa Parkinsonom jer, kako kaže Frank Crane: „Možda će vas prevariti ako vjerujete previše, ali ćete uvijek živjeti u mukama ako ne vjerujete dovoljno“.

Tekst je odlomak iz završnog rada polaznika I generacije Adizes Leadership Programa Almira Jahića „Kvantifikacija povjerenja u poslovnom modelu“



Suvlasništvo kao način nagrađivanja – kada i kako?



Dr Zvezdan Horvat, direktor Adizes SEE

Krenimo od pravne definicije - susvojina ili suvlasništvo je situacija kada više osoba ima pravo svojine na jednoj stvari, u ovom slučaju nad organizacijom. Kada suvlasništvo nastaje, kada se dodeljuje ili stiče i kako da to sve zajedno ima smisla, tema su ovog članka.

Ideja suvlasništva je usko povezana sa idejom motivacije, tj. pretpostavljamo da je suvlasnik motivisan da ulaže što sebe, što svoja sredstva u uspeh organizacije. Možemo razlikovati dve situacije kako se dolazi do suvlasništva: pri osnivanju organizacije ili tokom njenog života. U obe situacije ideja je veoma slična. Pri osnivanju suvlasnici imaju veru u ideju i zato ulažu ono što imaju u početak rada kompanije.

Tokom života organizacije suvlasništvo se može steći kao investitor, ulaganjem sredstava u kompaniju ili njenim otkupljanjem. Neka vrsta investiranja je i situacija kada se suvlasništvo stiče preko sistema nagrađivanja. I u tom slučaju je pojedinac ulagao, ali ovog puta sebe i time stekao pravo na neki udeo u kompaniji bilo da mora dodatno da ga kupi ili prosto postaje suvlasnik. Još je Hercberg govoreći o motivaciji definisao da je motivacija povezana sa postignućem, priznanjem, osećanjem smisla, odgovornosti, napredovanjem, razvojem, izazovom, autonomijom... što sve potpada pod samopoštovanje i samoostvarenje. Želja za pravim funkcionalnim suvlasništvom, razvojem kompanije a ne želja da se udeo odmah proda, veoma lako se može povezati sa spomenutim motivacionim faktorima.

Pošto je svrha svakog sistema nagrađivanja da podstakne poželjno ponašanje,

tako i suvlasništvo kao element sistema nagrađivanja treba da podrži neku promenu, neki cilj, neko usmerenje. Mora da ima smisao, mora da podrži neko od, po Adižesu, PAEI ponašanja koje kao primer možemo videti na slici. U slučaju vlasništva to bi značilo da neko ko postaje suvlasnik treba da deli zajedničku viziju i misiju sa organizacijom (E), da ima osećaj pripadnosti organizaciji (I) i tada se kvalifikuje za moguću ideju.

To podržavanje željenog ponašanja važi za bilo koju vrstu nagrađivanja. Potrebno je definisati šta želimo da postignemo i to podsticati i nagrađivati a ne imati pristup – bilo šta što ostvarimo je dobro. Prva va-

– logika „uzmi novac i beži“. Ideja nije uvek laka jer ponekad podela profita, iako dugoročnija nego nagrada vezana za prihode, ipak diktira prilično kratkoročno ponašanje jer ljudi ne žele da investiraju u razvoj pošto im to donosi manji profit. U takvom slučaju mora postojati korektivni faktor – ostvariti jednu ali ne urušiti drugu stvar. Na primer, ostvariti povećanje prihoda ali ne i povećanje zaliha, ili ostvariti povećanje prihoda bez zapošljavanja novih ljudi. Čim se fokusiramo samo na jednu stvar, jedan aspekt postaje veoma lak za manipulisanje.

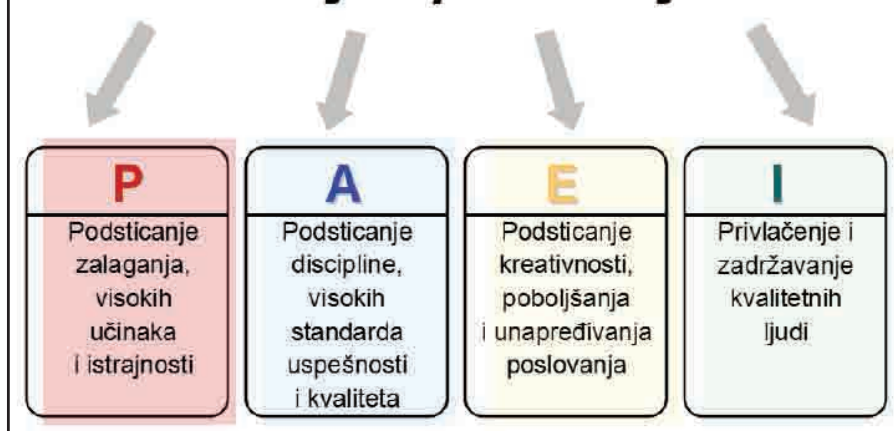
Šta mi u organizaciji želimo da postignemo da bismo posle to na razne načine podstakli?

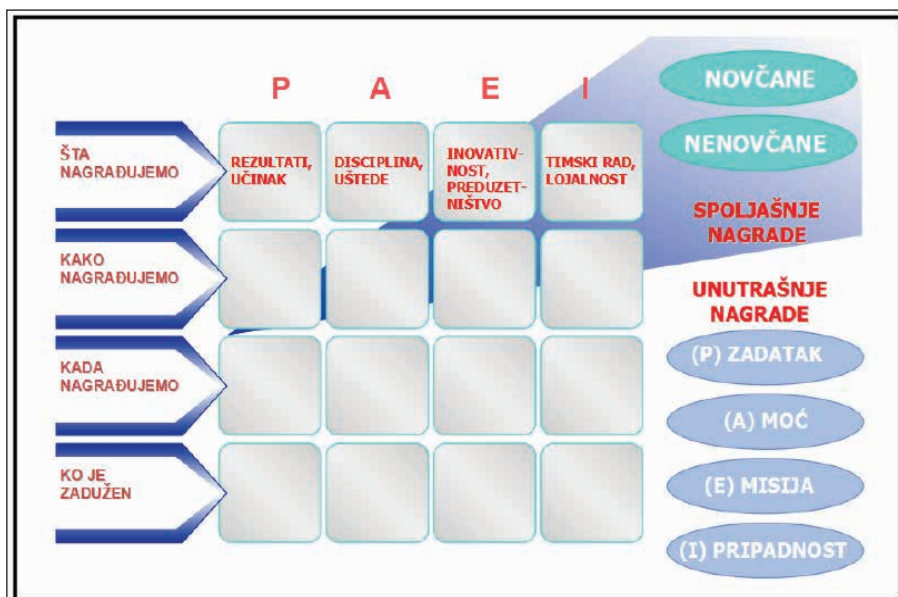


rijanta se zove menadžment a druga lutanje. Na primer, pri radu na jednom sistemu nagrađivanja, definisano je da će za profitne centre nagrađivanje biti od profita koji ostvarimo radeći sa klijentima koji sa nama rade više od 3 godine. Naravno da je ovome prethodilo istraživanje koje je pokazalo da je ta vrsta klijenata najbolja i najisplativija po svim aspektima. Koje ponašanje hoćemo da podstaknemo? Naravno to je dugoročan odnos sa klijentima, a ne kratkoročna

Najšire gledano to je naša misija, šta ova organizacija želi da postigne, od čega će živeti u narednim godinama. Da bi se to postiglo neophodno je kreirati organizacionu strukturu koja podržava misiju. Veoma jednostavno - ako promene koje misija podrazumeva ne budu organizaciono podržane, neće se ni desiti. Ako najboljeg pilota stavite u podmornicu, podmornica neće leteti. Kod jednog klijenta, misija je definisala potrebu za širenjem na inostrana tržišta ali i forsiranje dugoročnih kreativnih funkcija (E). Tek kada je jasno definisana promena u organizaciji ka izvozu preko jasnih izvoznih profitnih centara i kada su definisane preduzetničke funkcije – razvoj i marketing, organizacija je poletela. Na sve to je neophodno definisati alate – sistem za praćenje izvršenja koji pomažu da se na godišnjem nivou naprave pomaci. Ti alati uključuju ciljeve, ključne pokazatelje uspeha, kao i finansijsko planiranje i izveštavanje po organizacionim jedinicama. Tek na kraju dolazi sistem nagrađivanja koji treba sve to da podrži. Dakle, sistem nagrađivanja podržava poželjna ponašanja definisana u misiji, pri kreiranju strukture, ciljeva, planova... I to je ono što želimo da nagradimo. Suvlasništvo se javlja za dugoročna, izuzetna ostvarenja.

Poželjno ponašanje





Sistem nagrađivanja mora da obuhvata i spoljašnje i unutrašnje nagrade. Spoljašnje nagrade se dele na novćane i nenovćane i to su one nagrade koje zahtevaju spoljašnju potvrdu. To znači da novac može da ima različitu vrednost u različitim okruženjima ali takođe i statusne nagrade imaju različitu vrednost i smisao i zavise od okruženja. Ove nagrade moraju da ima smisla uzimajući u obzir okruženje u kome se primaju. Unutrašnje nagrade imaju četiri komponente:

- **(P)** – zadatak – volite to što radite
- **(A)** – moć – možete nešto da uradite na svom poslu
- **(E)** – misija – verujete u budućnost i vezujete svoju sudbinu uz kompaniju
- **(I)** – pripadnost – osećate se ponosnim što pripadate kompaniji

Što više postoji unutrašnjeg nagrađivanja to manje je potrebno spoljašnjeg. To znači da ako situacija u organizaciji nije dobra po pitanju uzajamnog poverenja i poštovanja, potrebno je mnogo više novca i statusnih simbola da bi neko ostao u njoj. Smatra se da bi 2/3 nagrađivanja trebalo da dolazi od unutrašnjih nagrada. Novćane nagrade se uobičajno dele na fiksni deo i varijabilni deo. Ovde postoji jedan paradoks. Iako suvlasništvo pripada u spoljašnje, novćane nagrade ono ne bi trebalo da se daje ljudima koji ne dele zajedničke vrednosti, misiju i pripadnost što su unutrašnje (E) i (I) komponente. I dalje, suvlasništvo bi trebalo dodatno da podrži unutrašnje (E) i (I) komponente. Na taj način spoljašnja nagrada se dodeljuje na osnovu već postojeće unutrašnje i kada se dobije dodatno podržava unutrašnje nagrađivanje. Adizesov metod podstiče unutrašnje nagrađivanje kroz:

Organizacije bi trebalo da što više rade na unutrašnjem nagrađivanju jer po svim istraživanjima ono je važnije od spoljašnjeg (naravno kada je visina plata u kompaniji iole normalna), međutim iako je znatno jeftinije, na unutrašnjem nagrađivanju treba raditi, uložiti trud. Nažalost, u današnja vremena ljudi žele jednostavna rešenja, čarobne pilule, kao da će davanje više novca direktno napraviti bolji rad. Da li stvarno verujemo da će direktor, ako mu povećamo duplo platu, raditi dva puta bolje? Istraživanja, ali i naše iskustvo kazuju drugačije ali u praksi to često ignoriramo.

Suvlasništvo je poslednja mera u arsenalu nagrađivanja koja treba da bude krunska nagrada za dobar prethodni rad, ali i za nastavak izgradnje zajedničke vizije. Ono treba da se ostvari samo ako zaposleni imaju izuzetne rezultate, ali i tada treba pažljivo definisati politike vezane za odlazak, otkup deonica i slično. Međutim kada to ima smisla uvesti? Da bi se dao odgovor potrebno je da se u obzir uzmu životni ciklusi preduzeća.

U **Udvaranju** rano je za raspravu o nagrađivanju jer niko ne može da garantuje novac. U ovom periodu se daju olaka obećanja pa i suvlasništvo jer ništa još nema vrednost. To može biti velika greška zbog koje ćemo se kajati u budućnosti. Nagrade su unutrašnje: drugarstvo, prijateljstvo i zadovoljstvo što ideja ima budućnost. U **Dobu povića** zaposleni moraju redovno dobijati naknadu a za osnivača kada bude. Daju se kratkoročni bonusi za merljive rezultate i provizije za prodaju. Što više varijabilnog dela za nagrađivanje onih koji imaju

učinak. Nema profita pa ni učešća u njemu i još smo daleko od suvlasništva. U **Go-go-u** još uvek ne može da se meri profitabilnost tako da se nagrađuje porast prodaje i proizvodnje. Treba smanjivati odnos varijabilnog i fiksnog, tako da raste fiksni deo. Varijabilni deo treba da se meri ni potpuno objektivno ni potpuno subjektivno.

U **Adolescenciji** su potrebni različiti sistemi nagrađivanja koji su namenjeni različitim vrstama zaposlenih. Ali osnovna pretpostavka je uvođenje jasne strukture, ciljeva, finansijskog planiranja. To znači da moramo realno biti sposobni da izračunamo profit da bismo ga mogli deliti, ali ne samo deliti već i uticati na njega. Ako to možemo onda možemo postaviti ciljeve da ga uvećamo i ako to ostvarimo, ali neki drugi od velikih ciljeva preduzeća eto osnove za podelu profita. A tek kada se uvećbamo u podeli profita postoje realni preduslovi da pričamo o suvlasništvu kao delu nagrađivanja. Ako to imamo suštinski krećemo od osnovne plate i bonusa za najniži menadžment i polaganog uvođenja podele profita i mogućnosti sticanja akcija kako se ide ka najvišem menadžmentu. Put je definisan od individualnih nagrada koje su vezane za prihod ili troškove ka menadžerskoj veštini i uticaju na profit. U **Top formi**, uzmimo za primer krajnosti, radnici – treba da imaju fiksni deo plate, manji deo kroz bonus za pojedinačna dostignuća, veći deo kao bonus za dostignuća tima i najmanje kroz mogućnost sticanja akcija. U isto vreme top menadžment treba da ima mogućnost sticanja akcija, bonus za postignute rezultate preduzeća, a fiksna plata treba da predstavlja najmanji deo.

U **Stabilnosti i Aristokratiji**, pošto se polako gubi preduzetnički duh, treba forsirati mogućnost sticanja akcija – da ljudi ne bi čekali nagradu već da bi je zaradili. Što je više akcija unutar kompanije to bolje jer će se forsirati (E) – preduzetništvo. U **Ranoj birokratiji i Birokratiji** treba ponovo imati sistem kratkoročnih bonusa dok će podela profita podstaci štetno smanjenje troškova. Otpremnine ohrabruju najpametnije i najbolje da odu. Najveća nagrada je da uopšte imaš posao i treba uveriti zaposlene da će biti nagrađeni za spas organizacije. U državnim službama sistem nagrađivanja je takav da treba imati što više ljudi pod sobom i napustiti direktan rad sa klijentom i tada ćeš imati veću platu.

Ako sumiram, suvlasništvo kao deo sistema nagrađivanja može da se razmatra samo od Adolescencije do Aristokratije jer tada postoji profit, a postoji i sistem. Suvlasništvo se ne može uvesti ako prethodno ne postoji uveden sistem, ako ne postoje preduslovi za podelu profita, tj. ako nije uvedena profesionalizacija. Kada su preduslovi za davanje suvlasništva ispunjeni trebalo bi da suvlasništvo dobijaju ili otkupljuju oni kojima će to biti, sem spoljašnje, i unutrašnja nagrada. Tek tada suvlasništvo ima smisla.

P	Jasnoću zadataka
Zadatak	Lični profil koji odgovara zadatku
A	Jasnoću strukture i ovlašćenja
Moć	Opunomoćenje (cap)
	Transparentnost informacija
E	Jasnoću vizije, misije i vrednosti
Misija	
I	Osećaj pripadnosti (participativni menadžment)
Pripadnost	Usklađeno, jasno i fer nagrađivanje

Učestvovanje u vlasništvu zašto DA iz ugla vlasnika



Boris Vukić, partner ASEE

**- Kad ono što je samo moje postane naše
biće veće moje i duže će da traje -**

Namera ovog teksta nije da omalovaži višegodišnji trud osnivača iliti vlasnika, niti da nekog, ne daj Bože, u bedu otera (ubedi). Tekst je pisan sa namerom da podstakne na razmišljanje i pažljivo odmeravanje i traženje odgovora na pitanje: „Da li uključivati menadžere u vlasništvo?“ Neću tražiti odgovor na pitanje „Kako?“ jer smatram da je to relativno lako ako se na prvo pitanje pronađe dovoljno razloga za odgovor „Da“.

Prepoznatljiviji su i sigurno brojniji razlozi, i racionalni i emotivni, da bi se došlo do odgovora „Ne“. I lakše ih je navesti. I zato neću ni sa njima da se bavim.

Hajde da prepoznamo razloge zašto uključiti menadžere u vlasništvo.

„Ne tražim ja od vas da preuzmete rizik! Ja sam rizik. Rizik je ako ja ostajem sam“ – rekao je mudri Miloš Švarc, kada je pre nekoliko godina počeo razgovor sa užim krugom svojih saradnika na temu njihovog uključivanja u vlasništvo. Organizacija postaje sve veća i kompleksnija, kao i promene oko nje. I prilično je racionalno razmišljati kako još nekoga, ne ma koga i svakoga, dodatno vezati i motivisati da upravlja promenama i u kompaniji i u okruženju. Mislim na dobre ljude, posvećene, naravno sposobne, sa kojima već godinama delite iste sisteme vrednosti. I zbog sebe i zbog kompanije i zbog bioloških naslednika.

Prirodno je i normalno da iza samoniklog ostane neki trag u vremenu. Eto, nazovimo to i spomenikom. A ne mislim na spomenik koji se postavlja tamo gde se spomenici postavljaju, a ne mislim ni na zgrade, kuće, zemlje i livade - njih je mogao svako na svakakav način u vremenu tranzicije sazidati i kupiti. Mislim na kompaniju kao živo biće kojoj je osnivač život dao. Ovo „život dao“ pročitajte dva puta na dva načina – i napravio je pa joj život dao i svoj život posvetio. Osnovao je, pokrenuo, na noge postavio i ona već godinama sa njim i uz njega živi. Da bi dalje nastavila prirodno je da u jednom trenutku potrebe i želje kompanije prerastu mogućnosti osnivača. I tada je on profesionalizuje i na jedan način se od nje odvaja. Njene potrebe i probleme deli sa već spomenutim posvećenim saradnicima. Pozivam se na misao iz davnih dana „Mi gradimo prugu, pruga gradi nas“, da bih skrenuo pažnju da su saradnici rasli i razvijali se sve ove godine ulažući i sebe u kom-

paniju. Na argument da su za to bili plaćeni odgovaram da se slažem i da postoji deo onih koji su i plaćeni i isplaćeni, neki čak u gogovsko doba i preplaćeni. Ima i onih koji su plaćeni, a nisu i ne mogu biti isplaćeni. Onih za koje osećate da im dugujete. Onih za koje znate da su spremni i posvećeni da još godinama daju sve više kompaniji. Jer je osećaju, ponašaju se i delaju kao da je njihova. A zašto to onda jednim delom ne bi i bila? **(Siguran sam da je onaj ko takve ljude oko sebe ne vidi u velikom problemu.)**

Iskoristiću ovaj tekst, još jednom podsećam namerno i tendenciozno pisan da ohrabri uključivanje menadžera u vlasništvo kompanije, i za kratke i jasne odgovore na dva pitanja koja su mi postavljena ovih dana.

„Gde sad nađe ovu temu, bolje da pričamo kako ćemo da sačuvamo nego kako da delimo“, upitao me je jedan samonikli koji je stopostotni vlasnik odličnog srednjeg preduzeća. Eto zato što je možda ovo način ne samo da je sačuvamo nego da je uvećamo.

„E, lako je onima koji imaju malu imovinu“, konstatova pa upita jedan samonikli - „nego znaš li ti koliko samo ove zgrade i oprema vrede?“. Znam – ništa. Ništa ne vrede. Ama baš ništčinu ništa ništčinu ako

nema još nekoga ko će da se posveti i sebe ugardi u te zgrade i tu opremu.

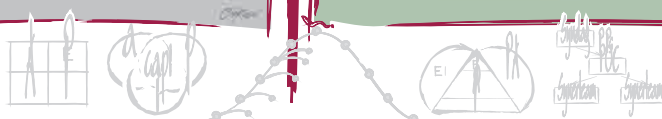
Sa uverenjem da će jednog dana kad ono što je samo moje postane naše biće veće moje i duže će da traje, pozivam sve osnivače da otvorene glave na datu temu promišljaju. I odluče. Neke druge spomenike će vam praviti, kakve oni žele, neki drugi. Što kasnije to bolje. Ovaj spomenik zidate sami, kakav vi želite, za života. Što pre to bolje.

Boris Vukić, osnivač i suvlasnik

P.S.: (iz stomaka)

Pre nekoliko godina kad je kriza udarila, na zidu u jednom španskom gradu pojavio se grafit „Nije kriza nego je kapitalizam“. Mnogi mislioci, makroekonomisti, sociolozi... već godinama pišu i slažu se da prolazi vreme kapitalizma u kojem smo imali na stotine i hiljade malih, malečkih vlasnika odvojenih od menadžera ili jednog svepametnog menadžera vlasnika. Možda je budućnost negde u sredini. Možda smo sa uključivanjem ključnih menadžera u vlasništvo na pravom putu.

Winners have Great Coaches



Učestvovanje u vlasništvu zašto NE iz ugla menadžera



Irena Bulat, direktorka ASEE Srbija

- Očekivanja su magična reč -

Jasno je i prihvatljivo da u vrednosnom modelu preduzetnika-pokretača-osnivača organizacija možda i najjači motiv da krenu u osnivanje kompanija jeste želja za stvaranjem novog života i sveta – kreacija organizacije koja je ostvarenje njihovih vizija, stavova i odluka.

Dokazivanje, samodokazivanje, finansijska sigurnost i sloboda svakako su ozbiljni igrači u toj priči.

Kada ideja postane stvarnost i novi život - kompanija se razvije i dokaže na tržištu - počinje da se jače javlja novi motivator kod osnivača i vlasnika. Ponekad je intenzivan od početka, nekada se tek u kasnijoj fazi razvoja javlja kao mali glasić u glavi, no sigurno da je sada već tu – želja za produženjem života organizacije. Težnja za vremenskim trajanjem čeda, prevazilaženjem biološkog života osnivača - kako ostaviti trag u vremenu?

Ukoliko postoje biološki naslednici pogodnih osobina oni obično postaju fokus na kojem se ova želja „iskaljuje“. Ako ne ili osnivač, bez obzira na biološke naslednike, u svojim prvim saradnicima vidi najvernije saborce i potencijalne nosioce baklje, dolazimo do teme ovoga teksta.

U racionalnom modelu ideja o uvođenju menadžera u vlasništvo kompanije je model koja može imati odlične ishode. Hajde da ga gledamo iz pozicije osobe koja

učestvuje u ostvarivanju ciljeva kompanije, ali nije podnela rizik osnivanja i pokretanja. U situaciji u kojoj se nalazi, menadžer dobija dete i ima priliku da svojim dobrim radom obezbedi i detetu i sebi dobar život. Pozicija menadžera podrazumeva da će sve boljim radom dobijati i sve više i novčanih nagrada i sve više prilika da utiče i/ili donosi odluke koje se tiču razvoja i daljeg rasta kompanije. Na platu će se zidati varijabile, na njih bonusi i posebne nagrade, na najvišim pozicijama i primereno učešće u profitu koji stvara za organizaciju. Posvećen i dobar rad treba nagraditi i kada ste u pravoj organizaciji to će se i dogoditi. I možda dođete u situaciju da „druga strana“ razmotri udeo u vlasništvu kao nagradu koja je zaista i primerena posvećenosti menadžera.

Ovo je tačka preloma. Učestvovanje u vlasništvu – zašto NE iz pozicije menadžera.

Ono što se daje i ono što se uzima nema istu relativnu težinu. Ako menadžer u sebi nema izrazitog preduzetničkog motiva, što je vrlo verovatno jer on je dobar menadžer, to mu je posao i nije pokretao svoju kompaniju (ergo preduzetnički element je samo deo a ne dominirajući), motivatori koji ga pokreću nisu identični onima koji nagone osnivača/vlasnika. I ta različitost motivatora je klica osnovnog razloga zašto menadžeri treba da se boje ove ponude.

Naime vlasnik i osnivač u konačnom

trenutku odluke da ponudi menadžeru deo vlasništva daje možda najviše od sebe. Zaista je velika stvar dati „funtu svoga mesa“ što je opravdani pogled jednog osnivača. Očekivanja po pitanju zahvalnosti na ponudi su primereno visoka.

Menadžer pak kompaniju može doživljavati i kao svoj drugi dom i kao polje svog dokazivanja i kao izvor svog kruha nasušnog (i povrh kavijara), ali ona nije njegovo dete. Ponuda svakako predstavlja nagradu za do sada uloženi trud i nagoveštaj budućeg položaja u kompaniji. No, da li na tasu nagrada može da izjednači funtu mesa?!!!!

Opasna situacija nedovoljne oduševljenosti ponudom, oskudne zahvalnosti, neprimereno mlakog prijema poklona nukleus je verovatnog zahlađenja i razlaza između vlasnika/osnivača i menadžera. Za ovakav ishod nije važan model, nema racionalnog objašnjenja za tinjajući konflikt koji može nastati ukoliko menadžer neadekvatno oduševljeno odgovori na ponudu. No vratimo se - osnivanje kompanije nije racionalni model. Mnogo je emocije uloženo i legitimno je da one utiču na naše odluke. Nepodudaranje očekivanja jeste magična fraza.

A ideju da vlasnički udeo u kompaniji treba da zameni bol što menadžer nema svoju kompaniju, izvinite, neću ni da komentarišem.

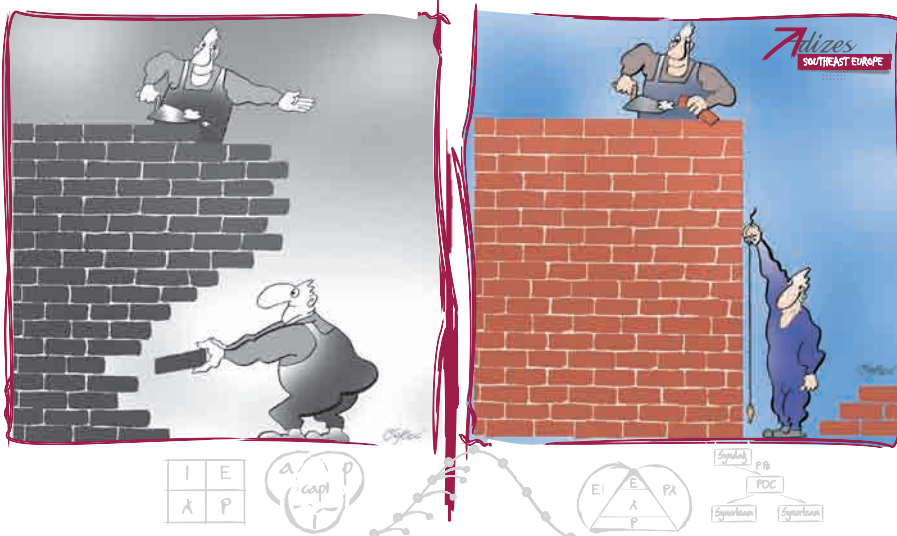
Pouka za osnivače - Ako postoje menadžeri koje vrede kao saborci prve vrste, koji mogu i nose generalske uniforme pre nego okitite ordenom pitajte ih šta bi želeli kao nagradu i afirmaciju. Pitajte ih kako bi vam mogli pomoći da obezbedite dugovečnost kompanije pre nego pretpostavite pogrešan odgovor, napravite nepristojnu ponudu i možda izazovete nepovratno loš ishod.

Pouka za menadžere - Ako organizacije u kojima radite smatrate da vrede vašeg najvećeg truda i još duuuuuuu vašeg uloženog vremena nametnite njihovim vlasnicima temu vašeg motiva da uložite sebe do kraja karijere u tu kompaniju. Budite jasni bez obzira koji su to motivi.

Izuzetak koji potvrđuje pravilo - Sve gore navedeno ne važi za menadžere-osnivače koji su bili u prilici da pokrenu kompanije i izgrade ih od zaposlenog broj 1, odnosno njih. Oni su takođe osnivači jer su uložili sebe, iako je osnivački kapital dala kompanija majka ili neki investitor. Njima, smatram, da je nepristojno ne ponuditi udeo u vlasništvu jer očekivanja su magična reč.

Irena Bulat, menadžerka

Winners have Great Coaches



Kreiranje izlazne strategije osnivača



Miloš Švarc, konsultant ASEE

Gde sam tu JA, a gde su tu ONI; danas sa pogledom na sutra?!

Osnivači koji su na ovim našim prosto-rima pre 15-20 godina osnovali svoje kompanije a i danas vode uspešan biznis, dobro znaju da se uspeh nije desio preko noći. U danima osnivanja kompanije, verovatno se niko od njih nije zapitao kada, kako i kome želi da prepusti svoj biznis, i da li taj kome se ostavlja kompanija može i hoće. A da li se ti isti osnivači danas pitaju šta će se dogoditi sa njihovom kompanijom ako se nešto preko noći njima desi?! Vremenski točak nameće pitanje da li će kompanija biti uspešna i u budućnosti kada oni, osnivači, delimično ili potpuno siđu sa upravljačko/rukovodeće scene kompanije koju su i osnovali.

Šta treba da pokrene osnivača da razmišlja i da krene u kreiranje sopstvene izlazne strategije? Kako napraviti plan i strategiju beskonfliktnog prenosa poslovanja sa osnivača i kako potom - kada se steknu uslovi - poslovanje preneti na članove porodice i/ili na najvernijeg saradnika, ili na više njih?

Pri izradi strateškog razvoja poslovanja kompanije mudro je uraditi tri scenarija: optimistički, realni i pesimistički. Od tri moguća, osnivači - većina njih - niti planiraju ili ne žele da planiraju pesimistički scenario. Da li će se osnivač zapitati šta će se desiti sa njegovom firmom i sa njegovom porodicom, ako se njemu nešto desi? Da li su spremni da moguće scenarije razmatraju sa svojim najbližima? U našoj (poslovnoj) kulturi nije niti uobičajeno a ni poželjno o tome razgovarati, a kamo li planirati!

Kako onda pokrenuti proces razmišljanja o izlaznoj strategiji osnivača?

Teoretski, osnivač ima četiri opcije za potpun, ili delimičan, izlazak iz biznisa:

- dogovoreni prenos (vlasništva i/ili direktorskog mesta), tj. svojevolumno;
- smrt, tj. iznenadno;
- invaliditet;
- razvod.

Razmislite o ovim mogućim opcijama! Jer zaista, da bi kompanija bila uspešna, da biste uspešni Vaši najbliži i Vi sa njima, treba da razmotrite i donesete plan za svaku opciju. A preporučujem da svaka ima i svoj pesimistički scenario.

Kako to uraditi, a da pri tome ne dođe ni do emotivnog ni do finansijskog samopovređivanja, niti do povređivanja najbližih, do kojih Vam je svakako najviše stalo?

Planiranje izlazne strategije je proces, kao i svako drugo planiranje. To je proces koji je repetitivan i na svom kraju u suštini je neizostavna podloga i ključ za potpuniji uspeh u budućnosti - kako Vaše kompanije, tako i Vaše porodice, ključnih kadrova u kompaniji, a i naravno, Vas samog. Brojni su elementi koje treba sagledati, razmotriti, odabrati, planirati, o kojima treba odlučiti. Vi kao osnivač, i vlasnik, i direktor, i glava porodice, treba da uspostavite svoju izlaznu strategiju, razgovarate o tome sa svim članovima porodice kao i sa ključnim rukovodiocima u kompaniji. Tako dobijenu izlaznu strategiju treba da usaglasite sa planovima kompanije i da je osmišljeno realizujete. U toku tog procesa pripremićete kompaniju da bude potpuno profesionalizovana, kako u rukovođenju tako i u upravljanju; pripremićete porodicu, odrediti i pripremiti naslednika... Dakle, pripremiti, planirati, pripremiti...!

U porodičnoj kompaniji u pravno-formalnom nasleđivanju vlasništva nad kompanijom nema dileme oko toga ko su naslednici u vlasništvu kompanije. U ovom razmatranju jedna od najčešćih i ključnih enigmi za osnivača jeste kako će naslednik/naslednici upravljati tim vlasništvom kompanije.

Preneti upravljanje (vlasništvom) i preneti rukovođenje (poslovanjem) kompanije dva su potpuno različita i nezavisna procesa. Oni mogu da (po)traju i u tom trajanju da nanesu i direktnu i indirektnu štetu, ponekad nenadoknadivu. Formalno jednostavno, u realnosti veoma komplikovano! Nedefinisano i neizvesno treba i može da postane izvesno i uspešno. Preduslov je započeti, **još danas**, promišljanje na ovu temu i to tako da se blagovremeno nađu moguća planska, strateška rešenja i odgovori na najvažnija pitanja. A neka od njih glase:

- Da li ste definisali svoje lične dugoročne ciljeve?
- Da li ste obezbedili sopstvenu finansijsku sigurnost?
- Kako obezbediti dugoročno uspešno poslovanje kompanije?
- Zamislite situaciju da danas odlučite

da svoju dosadašnju funkciju DIREKTORA prepustite nekom drugom i potom kolektiv obavestite da je od danas novi direktor profesionalni menadžer - Vaš prvi saradnik (ili Vaš sin/ćerka). U tako zamišljenoj situaciji da li smatrate da Vaša kompanija može uspešno da nastavi svoje poslovanje i razvoj bez vašeg svakodnevnog učešća?

- Koje su prepreke da jednog dana direktorsku funkciju prenesete jednom od članova Vaše porodice? (*Pretpostavljam da Vaš sin/ćerka nije pripravnik. Ko bi pripravnika imenovao na direktorsko mesto?!*)
- Za slučaj da u porodici nemate mogućnost da odredite i pripremite naslednika koji bi jednog dana mogao da preuzme radno mesto direktora u porodičnoj kompaniji, da li ste za to radno mesto pripremili nekog od svojih prvih saradnika? Kako ste to uradili? Da li je u međuvremenu ta osoba stekla dovoljno znanja, iskustva i veštine da Vas uspešno nasledi na funkciji direktora?
- Kako će se upravljati (porodičnom) kompanijom kada Vi ne budete mogli više da obavljate tu upravljačku ulogu?
- Želite da obezbedite dugoročnu motivisanost i lojalnost ključnih kadrova koji nisu pravno-formalno članovi Vaše porodice. Da li ste razmišljali o tome da prenesete udeo u vlasništvu kompanije nekom od svojih prvih saradnika? Kako biste to uradili?
- ...?

Poruka osnivaču: za kreiranje IZLAZNE strategije ovo nisu pitanja koja zavise od Vaših godina niti opstanka onoga što ste do sada stvorili. Ovim želim da Vas naveđem da započnete pripremu za najvažniji PLAN u životu! Nema ovde konačnog odgovora. Namera mi je da Vas podstaknem da razgovarate sa onima koji su Vam za odluku neophodni i da dođete do odgovora uz koje ćete biti mirniji i spokojniji, kako danas tako i ubuduće. Reč je o preseku u vremenu kao takvom, s pogledom u budućnost koja treba da unapredi Vaš kvalitet života i što skorije postigne potpuni balans između zadovoljstva u radu i uživanja u životu kako Vas, tako i Vaših najbližih, i u porodici, i u vašoj kompaniji.

ZDRAVI bili.

ASEE klub

Zimski sastanak

ASEE Klub je nastao 2004. godine sa idejom da bude mesto okupljanja naših klijenta i prijatelja na kome će razmenjivati iskustva, učiti jedni od drugih i sklapati nove poslovne veze. Članovi kluba, ljudi koji imaju viziju, koji žele da rade na sebi i žele više i bolje, su generalni direktori, vlasnici kompanija i menadžeri profitnih i neprofitnih organizacija sa prostora jugoistočne Evrope. Sastanci kluba su mesto gde ljudi različitih struka i iskustava razmenjuju sopstvena praktična rešenja i razmišljanja o problemima i izazovima sa kojima se svakodnevno susreću.

Zimski sastanak je imao baš baš zanimljivu temu **“Uvođenje menadžera u vlasništvo – zašto ne i zašto da”**. Ovo je bila je prva prilika na ovim prostorima da pedesetak vlasnika i top menadžera diskutuje o iskustvima, razmišljanima, razlozima ZA i PROTIV. Pošto smo lestvicu sa temom postavili visoko ASEE klub je organizovan u **najvišoj banji u Evropi - Lukovskoj Banji**.

U toku rada akumulirani su određeni argumenti za različite pozicije. Izdajamo, a ukupna analiza predmet je dalje diskusije u ASEE klubu.

ARGUMENTI „ZA“ IZ UGLA VLASNIKA

- ✓ Jasna poruka vlasnika i osnivača da će kompanija trajati i posle njega
- ✓ Socijalna potreba vlasnika da ima prave saborce i sledbenike sa kojima će deliti viziju u potpunosti
- ✓ Povećavanje lojalnosti povećava i profit

ARGUMENTI „ZA“ IZ UGLA MENADŽERA

- ✓ Afirmacija- nagrada za uloženo
- ✓ Formalizacija zajedničkog ulaganja
- ✓ Samoostvarenje
- ✓ Sigurnija budućnost

ARGUMENTI „PROTIV“ IZ UGLA VLASNIKA

- ✓ Dezintegracija u porodici osnivača
- ✓ Dezintegracija u menadžerskom timu
- ✓ „Nema besplatnog ručka“
- ✓ „Daj nekom vlast pa ćeš videti kakav je“
- ✓ „Tuđe nećemo svoje ne damo“

ARGUMENTI „PROTIV“ IZ UGLA MENADŽERA

- ✓ Preveliki finansijski i drugi zahtevi koji prate mogućnost vlasništva
- ✓ Nedeljenje vrednosti i vizije sa osnivačem
- ✓ Nemogućnost raspolaganja manjinskim vlasništvom



Boris Popović, osnivač Alarm Automatike,
jedan od uvodničara



Lukovska Banja

Anonimna anketa sprovedena među vlasnicima i osnivačima kompanija pokazala je takođe zanimljive poglede. Svi su bili otvoreni za nove ideje i promišljanja, a u pauzama rada brinuli smo o svom zdravlju, uz pomoć vanrednih domaćina, i uživali u blagodetima banje.

Pregovaranje ili smaranje



Dobrica Stevanović, predavač Adizes Leadership Program

Kada pročitate nešto o pregovaranju očekujete da budete barem za nijansu bolji pregovarač nego što ste bili kad ste započeli čitanje. Posebno je intrigirajuće kada naslov podiže očekivanja bombastičnom najavom, na primer „umetnost pregovaranja“. Sve možemo proglasiti za umetnost, pa i pregovaranje. A tek „umetnost življenja“. Još suštinskija je umetnost življenja u trećem dobu uz sliku nasmejanih bake i deke. Može i „umetnost ispijanja piva“, gde je vaš komšija alkos iz kraja, već dostigao rang Pablo Pikasa. Ili tužna umetnost seckanja luka za zapršku.

Jedna od grana umetnosti pregovaranja po pravilu je - tehnike pregovaranja. Obično se svode na sugestivne jezičke konstrukcije koje treba da pomognu drugoj strani da se odluči, u vašu korist. Na primer - složićete se sa mnom, zar ne... bla bla, zar ne?... Ako preterujete, zbunjeni pregovarač sa druge strane na kraju kaže NE, kad ste već zapeli. I to je odgovor, zar ne?

Najveće razočaranje koje sam doživio očekujući pregovaračko prosvetljenje bio je seminar koji je držao neki Amerikanac, kako ga najaviše, viđeni pregovarač, koji je čak i savetovao vladu svoje zemlje. Prvo je opisao kako je kupovao zemljište, gde sam shvatio da svaki trgovac sa buvljaka nimalo ne zaostaje za veštinama pomenutog gospodina. Dam malo manje, on traži više, nađemo se... A zatim je došlo do utvrđivanja gradiva, po naški je to „Sila boga ne moli“. Po mafijaški je pak princip: kada se sretnu čovek sa argumentima i čovek sa pištoljem uvek diskusiju dobija čovek sa pištoljem (verovali ili ne!!). Pod uslovom da je oružje puno, naravno. Tako smo saznali da je gospodin učestvovao u pregovorima sukobljenih strana na Haitiju. I to veoma uspešno, koristeći vremenski pritisak i vremensku odrednicu „kada“. Ah da, vremenski pritisak je bio kada će da se iskrcaju marinci. Spomenusmo pištolj?

Praksa je čudo, ipak za svako ozbiljnije razmatranje treba nam naučna metodologija i shodno tome raznorazne podele. U nekom radu na takvoj metodologiji zasnovanom neki učeni profesor bi pregovaranje verovatno ovako sistematizovao:

- **Pregovaranje „jedan na jedan“** - dobija ko je više vežbao i ima jaču ruku, ne bih zanemario ni doručak. Svakako da se ovo može ilustrovati slikom dva ovna na brvnu.
- **Jedan na grupu.** Jedan pokušava da samouvereno istupi pred grupom, dok grupa pokušava da ga zbuni time **što** svi učestvuju u pregovorima, tako da se ne zna ko donosi odluku. Kažu da su Kinezi posebno vični ovome. Sednete za sto gde je preko puta pet ili **šest** pregovarača. Vi počnete da pregovarate sa jednim, u pola priče uključite se drugi, onda shvatite da se tu pita treći, **što** je pogrešno, i to shvatite kada diskusiju nastavi **četvrti**... Lako je njima, oni mogu da pošalju pregovarača koliko god hoće i uvek **će** neko ostati kući da sačeka poštara.
- **Pregovori u grupi.** Na primer, kada se uvodi voda ili struja u neko novo naselje i svi treba da participiraju ili pak sastanci kućnog saveta. Posebno se izdvaja balkanska varijanta pregovaranja, gde reč preuzima najgrlatiji i najdrčniji u grupi. Navedena osoba može se lako prepoznati po izgledu: razdrljena košulja, **često živopisnih** boja, bikovska **šija** dobro oznojena, koloritan vokabular i argumentovano izlaganje uz poigravanje bicepsa.
- **Grupa na grupu** - obično se može videti u favelama, kao i karton naseljima. Argumenti pregovora zavise od toga koja grupa je grlatija i bezobraznija. Ako su obe grupe podjednako grlate, prelazi se na sledeći nivo argumentacije u kojoj se koriste **štangle**.

- **Pregovori „jedan na nula“.** Novija vrsta pregovora, dogovor sam sa sobom. Nije se lako sa sobom dogovoriti, i ne možete misliti da su svi pregovarači ovog tipa malo „otkačeni“. Ima mladih koji se još traže u **životu**. Recimo, ne znaju **šta** da studiraju, treba im još samo ova godina da odluče. I to je u redu, tek su napunili tridesetpetu.

Ono što ćete svakako pročitati u svim knjigama je i čuveno win-win. Obe strane dobijaju. I to je lepo, kada je moguće. Ipak, neki put treba ostaviti i drugu, vrlo realnu, mogućnost, a to je luz-luz. Ko nije spreman da nekad malo popusti... može da popusti živčano. Svi znaju za ovo, ali niko to neće u knjigu da stavi. Ko uopšte želi da čuje da nečega mora da se odrekne da bi nešto drugo dobio u pregovorima? Svi hoće sve, i to odmah!

Zato, kada sledeći put ocenite nekoga kao dobrog pregovarača, zapitajte se šta to zaista znači? Neko kome je omiljeni deo nameštaja pregovarački sto ili... *strpljiv, uporan, realan?* Koji sluša druge i njihove ciljeve uklapa u veću sliku? Koji zna malo da izgubi da bi svi dobili više? Sve to? Možda je to ipak previše. Nešto smo zaboravili i treba da dodamo? Hajde da pregovaramo i o tome.

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.

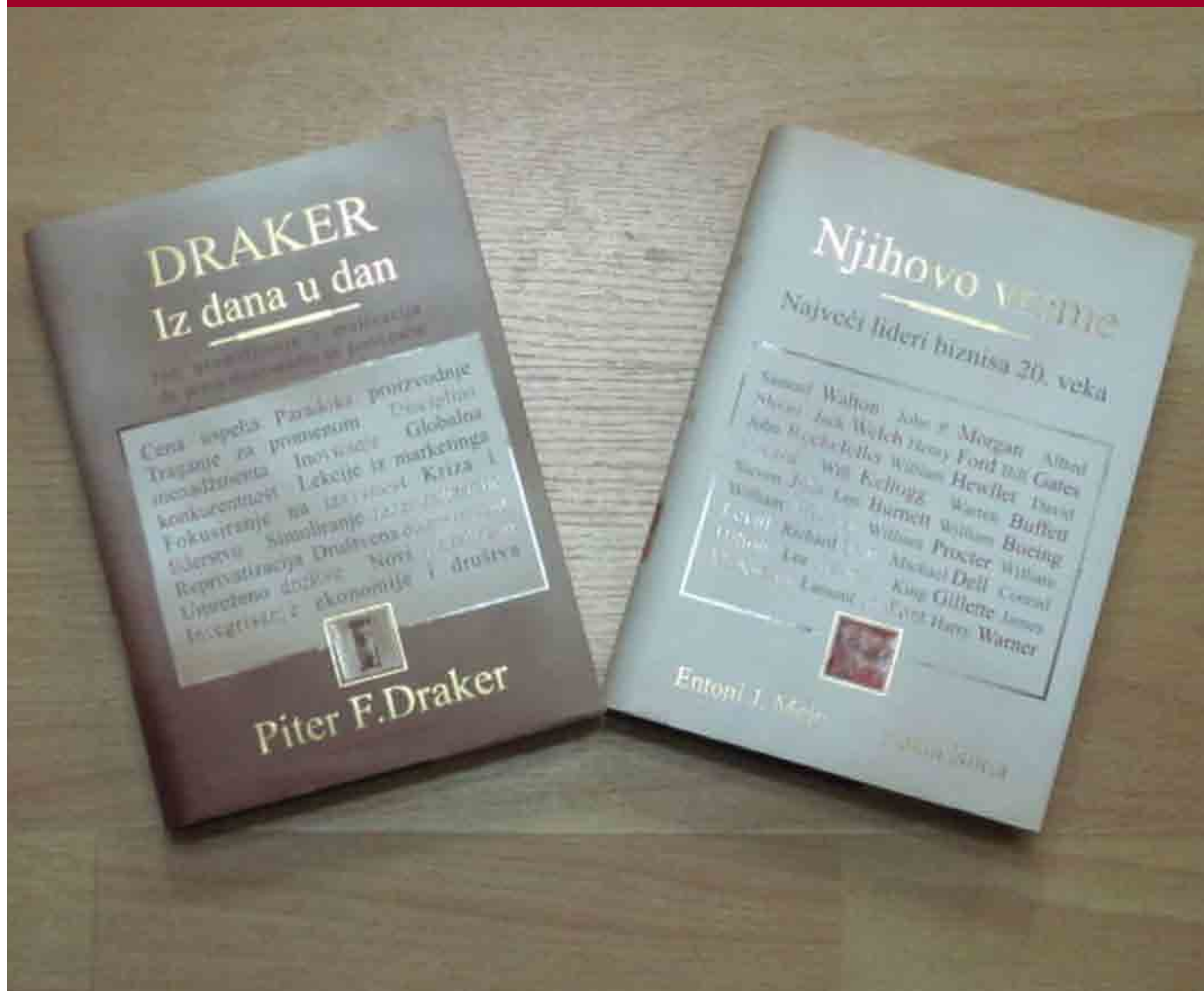
ASEE BiH

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.

ASEE knjige



“Draker iz dana u dan”, Piter Draker

“Njihovo vreme”, Antoni Mejo & Natan Noria

Cena kompleta 2.000,00 rsd

Porudžbine slati na:

zoran.mitrovic@asee.rs, tel: 011/3640-740

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

Challenging Practice – Adizes Leadership Program

Adizes SEE Leadership Program Vam 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.

Naše dvadesetogodišnje iskustvo pokazuje da, u postizanju izvrsnosti organizacije, manji je problem u specifičnim znanjima i veštinama menadžera, a veći u njihovoj sposobnosti da utiču na svoje ljude i organizaciju kao celinu.

Program je razvijen u modelu 1+1 godina sa fokusom na iskustveno učenje i razmenu iskustava, kao što sam naziv kaže - Challenging Practice.

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

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

U toku prve godine učesnici rade na unapređenju ličnih znanja i veština, te na procesu transfera vlastitog znanja na sistem/organizaciju. U toku druge godine cilj je ovladati konkretnim alatima organizacione transformacije te osposobiti polaznike da mogu izvršiti intervencije na svojim organizacijama ili definisati jasne zahteve za organizacionim transformacijama.

**Generacija 4/1 počinje rad 19.2.2015.
i traje do novembra 2015.**

KOTIZACIJA:

- Kotizacija za prvu godinu 2.200 eur
- Kotizacija za drugu godinu 3.000 eur
- Mogućnost plaćanja u ratama

Kotizacija ne obuhvata troškove transporta i smeštaja učesnika. U kotizaciju nije uračunat PDV.

KONTAKT I PRIJAVE

ASEE d.o.o.
Elena Mirić-Šuberić
bgoffice@asee.rs
tel/fax: +381 11 3640-740, 3640-741



Adizes
SOUTHEAST EUROPE