



# Tragovi u kamenu hercegovačkom



Na Adizes Klubu razgovarali smo na temu „Tragovi u vremenu“, ili društvena odgovornost. Ova tema nije slučajno izabrana za sastanak kluba u Mostaru jer baš u Mostaru uspešno posluju naši prijatelji iz preduzeća Alfa Therm, a i INTERA Tehnološkog Parka (INTERA TP). Osnivač i pokretač Alfa Therm-a je samonikli gospodin Davor Krezić, a ujedno je i osnivač INTERA Tehnološkog Parka, koji deluje kao zaklada/fondacija. Alfa

Therm je profesionalizirano preduzeće koje deluje preko 20 godina, Davor je vlasnik, a kompanijom uspešno rukovodi gospodin Željko Božić.

## A šta je INTERA Tehnološki Park?

Rekao mi je Boris: „Pričaj što je INTERA TP i pričaj zašto INTERA“. Ne znam zašto.

Ono što duboko vjerujem, usudujem se reći i znam, je da je INTERA prava vrijednost, a one potječu iz obitelji, od roditelja. Rođen sam u obitelji sa šestoro djece, naučili smo sve dijeliti. Bili smo skromna obitelj i uvijek se gledalo kako ono što imamo oplemeniti i umnožiti. To sam ja nastojao prenijeti u svoju obitelj i poduzeće.

Vjerojatno je na moje svjetonazore, pored obitelji, utjecalo i to što sam praktični vjernik. Kuća u kojoj sam se rodio je bila pored crkve, a s preseljenjem u grad crkva je opet bila u blizini. Crkva uči univerzalnim vrijednostima – pomozite, ne činite drugom što ne želite da učine tebi... Moja mama se znala moliti i za Nikolu Teslu, a na pitanje zašto za Teslu, ona bi uvijek rekla „moja djeco, ne znate vi kako je bilo jedno živjeti bez struje, e zato molim za njega“.

Ja sam mlad otišao u poduzetničke vode, onako samoniklo, kako se to kaže. I Alfa Therm je rastao i razvijao se onako kako se razvijaju i rastu zdrave mlade kompanije. Na početku, naravno, ne razmišljate o društvenoj odgovornosti, ali eto sad mi je jasno da se ona ogledala i u tome što zapošljavamo nove ljude i to što prema njima imamo korektan/fer odnos.

Nije ista stvar biti društveno odgovoran u razvijenom svijetu, i kod nas. Mi ovdje, pored vlastitog, moramo raditi i posao države. INTERA TP djeluje kao zaklada, a nastala je s idejom podizanja razine tehnoloških znanja

## U ovom broju...

Tragovi u kamenu hercegovačkom	2
Intervju sa Borisom Vukićem za portal capital.ba	4
Izazov za porodične firme	6
Manifest ASEE Kluba 2040	7
Koračajte lako kroz promene	8
Koliko je težak novi list i kako ga najlakše okrenuti	9
Poslovno turistički putopis Kambodža	10
Challenging Practice-Adizes Leadership Program	12

Autor fotografije sa naslovne strane: dr Zvezdan Horvat



i zapošljavanja u stvaralačko-proizvodnom sektoru. INTERA TP provodi projekte edukacije mladih, podrške (samo)zapošljavanju, promocije tehničkih zvanja i znanja, i novih tehnologija. To sve s jednom mišlju vodištom - posijmo sjeme koje će se umnožiti višestruko, da ne kažem eksponencijalno. Od ove male djece i mladih koji se okupljaju u INTERA TP-u oko projekata podizanja tehničke kulture pa do start-up poduzeća. Trebaju nam novi inženjeri koji će kad izrastu zapošljavati 100 ljudi. I evo sad, da se cijela priča prekine, da ništa ne bude više, sjeme je posijano i za 10 godina će biti 1000 ljudi koji su zaposleni zbog dosad odrađenog u INTERA-i. Sjeme raste i rađa novo sjeme, to je bio poriv da krenem s nečim ovakvim. Ne mora samo društvena odgovornost biti sport i ulaganje u sportske aktivnosti, kao što je to kod nas najčešće. Cilj je da ulaganje u društvenu odgovornost ne budu potrošački procesi. Eto, u Mostaru imamo dva nogometna kluba, zamislite da se samo 10% tih novaca uloži u ovakve ili slične projekte - gdje bismo bili?!

Drugi dio priče – ja sam lokal patriot. Želim da okruženje u kojem živim i radim dižem na višu razinu. Smatram da tako treba razmišljati netko tko živi i u Tuzli, i u Bijeljini, i u Zenici... Potrebno je na lokalnim razinama postizati sinergiju dobrih projekata, širiti te krugove tako da se dodirnu i preklapaju te naposljetku da jedni druge unaprijeđujemo. Na taj način „dobro i pozitivno“ postaje globalno. Tu mislim i na države iz okruženja, znam da ovako razmišlja i radi i Goran iz Inmolda u Požezi u Srbiji i Borisa Popovića Riječki val u Hrvatskoj. To znači da ima posijanog sjemena, treba ga prepoznati, gajiti i umnožavati.

Jedan od velikih ciljeva INTERA TP-a je i ostanak mladih. Mnogo mladih razmišlja kako će se zaposliti u državnoj firmi ili otići u inozemstvo. Neki čekaju da se samo od sebe nešto promijeni. Ali na svu sreću ima

i onih koji žele ulagati u sebe i brinu se za svoju budućnost. Upravo ova zadnja kategorija mladih su proaktivni ljudi te zaslužuju najveću pažnju i podršku, a u tome im pomaže i INTERA TP. Dugoročan je to projekt i treba podršku od institucija i firmi, kao i svih ljudi iz okruženja, a naročito mladih.

Proces stručnog osposobljavanja je dugotrajan proces. Od djeteta, prvašića do inženjera treba proći najmanje 20 godina. Nakon toga se stječe iskustvo par godina i tek onda je taj inženjer kvalitetan kadar kakvog svi tražimo i trebamo, i ovdje u BiH i u inozemstvu. Neko je izračunao da za gotovog stručnjaka treba uložiti milionske cifre, računajući na odgoj od pelena do školovanja, a to su ustvari uložili roditelji i društvo. Znaite, sve pomoći koje su stigle na prostor bivše Jugoslavije od Amerikanaca, Nijemaca i sličnih su mnogo, mnogo manje od onoga što smo mi njima dali kroz žive mlade pametne ljude koji rade kod njih. Mladima treba ponuditi razloge za ostanak i perspektivu za budućnost. Jedan takav instrument su start-up poduzeća koja se razvijaju u INTERA TP-u. Neki od tih poduzeća već zapošljavaju ljude. I nek bude par takvih dobrih poduzeća koja će zapošljavati bilo pet ili 50 ljudi, to je veliki uspjeh i razlog za ostanak i nastajanje mladih obitelji ovdje. Jedan dečko, 28 godina, otvorio je poduzeće koje zapošljava 150 ljudi. Druga krajnost je da pola 28-godišnjaka nema ni mjesec dana radnog staža. Dakle, treba ulagati u znanje mladih ljudi i podizati svijest o poduzetništvu i njegovoj dobrobiti za cijelo društvo.

Danas, kada živimo u svijetu Interneta i IT tehnologija trebamo iskoristiti tu mogućnost da svoje znanje prodajemo iz BiH u Njemačku, Ameriku ili drugdje diljem svijeta. To je najbolja opcija za sve – živimo u rodnom kraju, imamo obitelj, radimo ono što volimo i surađujemo sa svijetom i u trendu smo s novim tehnologijama.

Nedavno je kod nas dolazio poduzetnik iz Njemačke, treba mu 50 CNC operatera. Zašto bi on došao u Mostar? Zašto ne negdje uz autocestu Zagreb-Beograd gdje ima svu infrastrukturu ili negdje bliže Njemačkoj? Šta ga može privući u Mostar? Pa upravo školovan i kvalitetan kadar – CNC programeri, operateri, IT stručnjaci, menadžeri. Upravo te kadrove mi nastojimo iznjedrili ili usavršiti kroz INTERA TP. Trebamo time privući investitore da ulože u nove tvornice i poduzeća.

Bitno je širiti dobre i pozitivne primjere, svatko u svojoj domeni. Bilo da je riječ o inženjeru, učitelju ili prodavaču. Svi možemo i trebamo dati najbolje od sebe u svojoj branši i utjecati na mlade kroz pozitivne primjere. Svatko u svojoj poziciji i moći. Ovdje u blizini je Zajednica Cenakolo za odvikavanje od narkomanije i bolesti zavisnosti, a to je pokrenula i podigla jedna časna sestra Elvira. Nije imala novaca, a imala je dobru volju i upornost da napravi nešto dobro i korisno. Spasila je u pet godina 2000 ljudi ovisnika, 4000 roditelja, 8000 baka i deda.... To je njena društvena odgovornost. Svako od nas nešto može učiniti. U malom mjestu pored Mostara gdje sam rođen, Bijelo polje, jedan čovjek penzioner sam održava groblje, drži ga izuzetno urednim, eto to je njegova socijalna odgovornost.

Zamislite štetu koju samo jedan činovnik prouzroči time što stopira odobravanje potrebnih dozvola zbog čega na kraju investitor odustane od projekta. Nije ni svjestan da je upropastio život nekoj mladoj osobi koja bi se zaposlila u toj tvornici. Što je veća društvena pozicija, veće su mogućnosti za napraviti dobro, ali također, pogreške i propusti su puno skuplji.

A na nama poduzetnicima je da poduzetnički razmišljamo o društvenoj odgovornosti pa sam ja po toj logici odabrao ovaj put. Nama je Bog dao poduzetničku svijest da tako razmišljamo, a to trebamo primjenjivati i van posla.

Mi poduzetnici se trebamo natjecati u društvenoj odgovornosti, da to bude „in“. Ajde da nas po tome prepoznaju u sredinama u kojim živimo i radimo, a ne po tome koji auto tko vozi. Jedan način je da otvorimo i čuvamo radna mjesta.

U zaključku, sve ovo nisam pričao da se pohvalim, nego da vas potaknem i možda za neku ideju kako biste i vi negdje drugo na svoj način slično sjeme posijali.

**Iz duše Davora Krezića članovima Adizes Kluba pričano, a rukom Boris Vukića hvatano.**

U Mostaru, juna 2015. godine



# Intervju sa Borisom Vukićem za portal capital.ba

**CAPITAL: Šta su tri najveća izazova u poslovanju jedne porodične firme?**

Ne postoje tri nego četiri izazova. Prvi je da je potrebno pripremiti kompaniju da može da funkcioniše bez svog osnivača. Drugi je da se pripremi osnivač da može da živi bez svoje kompanije. Ovaj prvi podrazumeva profesionalizaciju kompanije, uspostavljanje jasnih planova, odgovornosti... Drugi je da se pripremi osnivač, to jest da odredi šta će da radi kad „ode u penziju“. Piše „ode u penziju“ jer oni pravi nikad ne idu u penziju, njihov preduzetnički duh ne ide u penziju i moraju da naprave svoj novi plan karijere. Zatim priprema naslednika, od onih dana kasnog detinjstva kada na „praksu kod tate“ preko leta dolaze, preko obaveznog školovanja, do pravilnog i postepenog ulaska u roditeljsku kompaniju. A ne da ga odmah imenuje za direktora. Direktora pripravnika. I četvrta priprema – priprema porodice, ko će koliki deo da nasledi, šta ako jedno dete radi a drugo ne, šta ćemo sa snajkama i zetovima... sve se to definiše kroz porodične politike. Dakle, četiri ravnopravna izazova imamo – pripremiti kompaniju, pripremiti osnivača, pripremiti naslednike i pripremiti porodice.

**CAPITAL: Kako ih prevazići?**

ključ od tri pobrojane pripreme je u rukama osnivača. On mora da odluči da napravi od svoje kompanije ozbiljnu kompaniju kakvom je i okruženje doživljava. A ne njegovom igračkom koja zahvaljujući njego-

vom preduzetničkom duhu ostvaruje sjajne rezultate. On mora da odluči kada i kako će da prepusti vođenje kompanije. I šta će da radi. Šta neće zna se – da se meša u operativno poslovanje kompanije. Često ih možete čuti da govore „Jedva čekam da odem da pecam na miru“ ali znajte da tada ne da ne govore istinu, već lažu. Laž je svesno izgovorena neistina. On može da upravlja kapitalom kompanije ali mora da između 60-te i 70-te godine da prepusti rukovođenje. I priprema porodice je u njegovim rukama. Četvrti deo nije samo u njegovim rukama, priprema naslednika. On prvo zavisi od toga šta druga generacija želi da radi, ali i ovde je uticaj osnivača veliki. Sem afiniteta dece, puno zavisi i od toga na koji je način osnivač uspostavljao odnos između svoje biološke dece i svog čeda kojeg je razvijao godinama. Svi ovi izazovi se mogu prevazići, ali na njima treba raditi i o njima treba komunicirati i sa naslednicima i sa članovima porodice.

**CAPITAL: Spomenuli ste da priprema naslednika zavisi i od toga šta oni žele da rade. U čemu je tu problem?**

U tome što neki od njih nisu želeli ili ne žele da se priključe porodičnoj kompaniji. Ilustrovaću jednim primerom. U razgovoru sa roditeljima jednog sjajnog mladog čoveka posavetovao sam ih da ga pokušaju zaposliti kod principala, jedne velike multinacionalne kompanije. Da ode tamo da zatan ispeče, da vidi kako funkcionišu ozbiljni poslovni sistemi i da se nakon dve godine

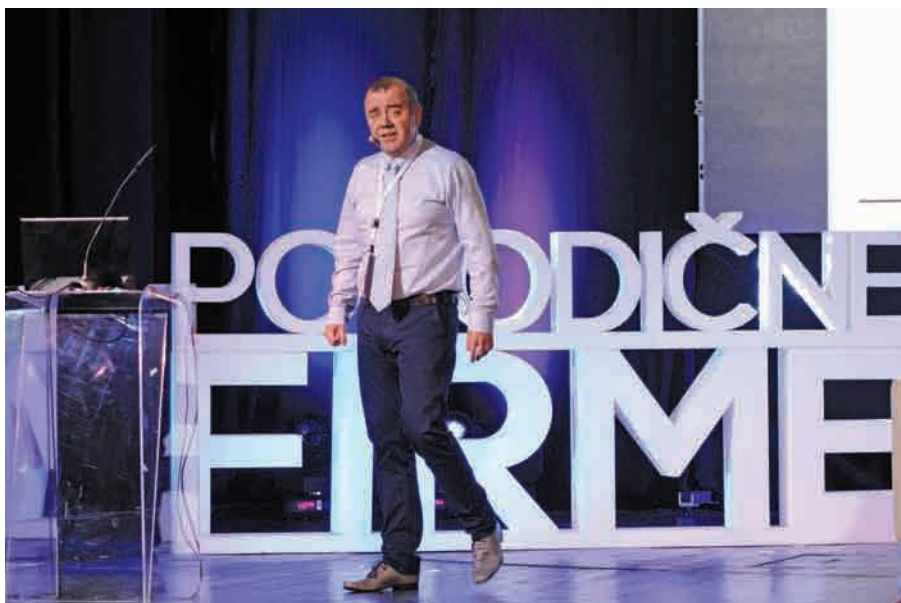
vрати. Majka me prekinula sa pitanjem: „A šta ako se njemu tamo sviđa i on odluči da ostane?“. Nisam mogao a da joj ne odgovorim pitanjem „A u čemu je problem? Hoće li ga vezati za radiator i neće mu dati da se vrati?“ A sad pitam i vas i njih – Imaju li ti mladi ljudi pravo na svoj život? Na žalost, poznajem nekoliko sjajnih momaka koji su svoju ljubav prema roditeljima pokazali tako što su se vezali za porodične kompanije. A u stvari su mogli i želeli da budu umetnici, naučnici...

**CAPITAL: Kakva su vaša iskustva u radu s vlasnicima i menadžerima porodičnih firmi, koliko njih je zaista spremno da se bavi izazovima u svojim kompanijama, dok istovremeno na tržištu vladaju vrlo složeni uslovi, u kojima se mnogi od njih bore da prežive?**

Izvinite, a kada to na tržištu nisu vladali „vrlo složeni uslovi“? Za one koji su od početka sami na tržištu i koje nazivam samoniklima. Profesor Bauman je podelio preduzetnike na produktivne, neproduktivne i destruktivne. Prvi stvaraju nove proizvode i otvaraju nova tržišta i zapošljavaju, jednom rečju stvaraju novu vrednost za zajednicu. Drugi čuvaju svoju poziciju kroz monopole i iskorišćavaju zakone ili sa državnom birokratijom kreiraju nove da bi zaštitili svoju poziciju. Treća grupa su destruktivni koji otmaju resurse od drugih i ne biraju sredstva (ucene, pretnje, mito...) i oni uništavaju vrednost. Ovih samoniklih, ili ako hoćete, produktivnih nema puno, ali ih ima verujte mi daleko više nego što proščan svet zna. Njih nema na naslovnim stranama novina. I oni su spremni da sa preduzetništva prelaze na profesionalizaciji svojih kompanija. Samonikli su i samouki ali su spremni da rade na menadžerskom opismenjavanju i svojih kompanija i sebe i svojih saradnika. Nije im lako u „vrlo složenim uslovima“ ali rade na tome da njihove kompanije nastave da žive i posle njih. I znate šta još raduje – nemalo je dece ovih iz druge i treće grupe koje razmišljaju i rade kao produktivni.

CAPITAL: S obzirom da je najnovije istraživanje o porodičnim firmama u Republici Srpskoj pokazalo da više od 70 odsto porodičnih firmi u Srpskoj posluje do 19 godina, što znači da im tek predstoji prenos vlasništva s generacije na generaciju kao jedan od najvećih izazova svake porodične kompanije, da li je to velika kriza u najavi ili velika prilika za našu privredu?

Na pomolu je tranzicija, smena generacija. Smatram da je najbolji scenario za porodične kompanije da na njihovom čelu bude menadžerski pismen naslednik okružen profesionalnim menadžerima u urede-



Boris Vukić na Poslovnem forumu „Porodične firme“ održanom u Banjaluci, 27. maja 2015.

noj i sređenoj kompaniji. Ne jednom sam čuo od osnivača da ne bi želeli da njihova deca prolaze kroz sve što su oni prolazili. Bitno je da shvate da to ne samo da ne treba nego ni bi smelo da se desi. Deca treba da vode kompanije na sasvim drugačiji način nego što su to radili osnivači. Ne pomoću preduzetničkog njuha, već koristeći alate zanata koji se zove menadžment. I koji se može naučiti. I sve ovo ne mora da bude dalek san. Samo treba pameti, kao što rekoh, prvo kod osnivača a zatim kod dece. I tada ova smena generacija može da bude velika prilika. Na žalost, istorija me demantuje po ovom pitanju korišćenja pameti i u mnogim važnijim segmentima društva.

**CAPITAL: Kako gledate na sadašnje stanje u kojem se nalaze domaće porodične kompanije u regionu?**

Velika većina se nalaze na putu između preduzetničke i profesionalizovane kompanije sa jakim, prejakim uticajem osnivača. Koliko je taj uticaj jak imali smo prilike da se uverimo i u drastičnim situacijama iznenadnih smrti nekih osnivača koji su za sobom na onaj svet ubrzo povukli i svoje kompanije. A na ovom svetu ostavili dugo-

ve i nezaposlene. Možda će zvučati grubo, ali velika većina kompanija su menadžerski nerazvijene i nepismene. Na papiru postoje definisane procedure, organizacione strukture, ali sve je to u najvećem broju slučajeva rađeno da bi se dobio neki sertifikat, neki papir. A ne da bi se kompanije istinski uredile. I kad se u celoj predstavi pojavi i menadžerska uloga „gazdin sin“, e onda misao „Spolja kalaj, unutra belaj“ najbolje opisuje stanje u kome se nalaze mnoge porodične kompanije.

**CAPITAL: Šta su specifičnosti porodičnih firmi u regionu u odnosu na porodične firme u Evropi i svijetu (osim tradicije, istorije i privrednog ambijenta)?**

Dozvolite mi da budem nedovoljno precizan pa da kažem da u svetu postoje dva modela prelaska sa jedne generacije na drugu. Prvi nazovimo italijanski – kakav je takav je naslednik, ali moj je i on će naslediti i vlasništvo i rukovođenje kompanijom. Drugi model, nazovimo ga nemački, podrazumeva za početak razdvajanje vlasništva i rukovođenja kompanijom. To da li će deca naslediti vlasništvo je jedna tema, a sasvim druga je da li će rukovoditi kompanijom.

Da bi rukovala, u ekstremnim situacijama podrazumeva da moraju da budu najbolja među svim kandidatima da bi dobila priliku da budu generalni direktori ili predsednici. Kod nas na brdovitom Balkanu razvijeni je i treći model – „šta bude biće“ ili „misliću sutra“. I druga razlika je vezana za odnos države prema porodičnim kompanijama. U normalnijim zemljama razumeju da je veći interes lokalne zajednice i države da porodične kompanije opstanu i razvijaju se nego što je to interes osnivača i porodice. Govorim o novcima, koje mnogi osnivači imaju i za sebe i za sledeću generaciju. Govorim o novcima koji desetine i stotine zaposlenih mogu zaraditi samo u tim kompanijama. Što je manja varoš gde je sedište kompanije ovo ima veći značaj. I to u normalnim zemljama razumeju. A kod nas kad sam jednom uticajnom političaru spomenu mogućnost da država pomogne pripremu porodičnih kompanija, on mi je odgovorio: „Mi njima da damo pare da bi njihove kompanije opstale, jesi li ti pri zdravoj pameti“. Ne razume da što su veće to su sve manje „njihove“ kompanije. Opstanak i razvoj porodičnih kompanija nije samo u interesu porodice već i društva u celini.

## U Banjaluci, Zagrebu i Skoplju o porodičnim kompanijama

Nekoliko važnih skupova održano je na temu razvoja porodičnih kompanija i na svakom od njih je ispred Centra za razvoj porodičnih kompanija Adizes SEE učestvovao Boris Vukić.

U Banjaluci, u predivnoj sali Narodnog pozorišta, a u organizaciji Pro Educe, održan je poslovni forum na kojem su predstavljeni poslednji rezultati istraživanja o porodičnim kompanijama.

Citatom Viktora Igoa „Nema ništa bolje od ideje čije je vreme došlo“, glavni urednik Lidera Miodrag Šajatović otvorio je prvo druženje članova „Kluba obiteljskih tvrtki“ u Zagrebu u hotelu Sheraton.

Klub je zamišljen kao dobrovoljna asocijacija koja za cilj ima unapređenje poslovanja firmi u porodičnom vlasništvu kroz edukaciju, pomoć u rešavanju specifičnih problema, te razmenu znanja i iskustava.

Adizes SEE je partner ovog Kluba, a Boris je održao uvodno predavanje pod nazivom „Tri velika banalna saveta porodičnim kompanijama“.

I na kraju, u Skoplju na Skopskom sajmu je u organizaciji Clearview održana konferencija „Izazovi tokom tranzicije u porodičnim kompanijama“ tokom koje je održano nekoliko okruglih stolova na kojima je učestvovalo desetak osnivača i naslednika iz uglednih makedonskih kompanija.



Petar Lazarov, Robin Zimbakov, Darko Velkov i Boris Vukić tokom okruglog stola posvećenog porodičnim kompanijama u Skoplju, jun 2015.

# Izazov za porodične firme



Uvažavajući činjenice da poslovni ambijent u državi kakva je BiH nije optimalan, te da finansijski rezultati poslovnih subjekata nisu najbolji, ipak, evidentni su brojni pozitivni primjeri uspješnih porodičnih kompanija. Poznajem dosta primjera onih koji su uz mnogo truda, žrtvovanja, strpljivog i istrajnog rada, dugoročnom strategijom i ulaganjem iskoristili šansu i konačno - uspjeli. To su najčešće bili ljudi koji su bezrezervno rizikovali sve što su imali kako bi prvo svojoj porodici, a zatim i široj zajednici u kojoj žive, osigurali bolje sutra.

Na samom početku takvih pozitivnih biznis-priča nije bilo famoznog biznis-plana, neke velike strategije, jasne organizacione sheme i procedura, jer, jednostavno, sve to ne bi imalo nikakvu svrhu?! Nije bilo ni radnog vremena, a ni godišnjeg odmora, a u većini slučajeva nije bilo ni podrške društva, banaka i drugih institucija zaduženih za oživljavanje privrede. Ali zato je na drugoj strani bio osnivač-vlasnik sa svojom vizijom koju je slijedilo nekoliko ambicioznih i entuzijastičnih pristalica, vjerovali mu i sanjali o nekoj ljepšoj budućnosti koja ih očekuje. Naime, iz sadašnje perspektive, teško je objasniti šta je osnivača natjeralo da uđe u jednu takvu avanturu, period neizvjesnosti tokom kojeg odluči da rizikuje svu privatnu imovinu, kuću, zemlju i ušteđevinu, dakle sve što ima, i krene u nešto potpuno nepoznato. Pa ni tu nije kraj odricanju... Osnivač se ne odriče samo sigurnosti i komfora već i normalnog života, uključujući rad od 16 pa i više sati dnevno, tako da članove uže porodice može sreći samo u firmi za vrijeme redovnih radnih aktivnosti ili u specijalnim prilikama, za vrijeme zajedničkog ručka, vikendom.

Kao dijete svjedočio sam ovoj fazi osnivanja i razvoja porodične firme, i to u onom najkritičnijem i najizraženijem periodu tokom kojeg dolazi do ekspanzije biznisa, osjetljivog usvajanja novih tehnologija, otvaranja novih pogona, novih radnih mjesta itd. Sve to dešavalo se veoma ubrzano tokom svih ovih godina, ali u svemu jedno

je sigurno: u razvoju privatne kompanije porodica je najvažniji oslonac osnivaču kompanije. Koliko god on bio ambiciozan pa čak i „zaluđen“ svojom vizijom ili, kako kažu - „svojim drugim ili trećim djetetom“ (naravno, misli se na firmu), bez podrške porodice nema krajnjeg uspjeha. To je taj teg koji prevagne, to je samopouzdanje, sigurnost koja daje osnivaču snagu da istraje u ostvarenju svog zamišljenog cilja.

Sada, dvije decenije poslije, kada je firma opstala i postala ozbiljna korporacija sa stabilnom poslovnom aktivnošću, na osnivaču su novi izazovi. Jedan od njih je - na koji način upravljanje kompanije transformisati, prenijeti misiju kompanije novim snagama, da li nasljednicima ili profesionalnim menadžerima koji će jednako uspješno upravljati aktivnostima, doduše na malo drugačiji način pod drugačijim okolnostima, barem sa približnom energijom i profesionalno upravljajući svim potencijalima. Izazov osnivača je na koji način zaštititi ono što je stekao, stvoriti preduslove da kompanija i dalje posluje uspješno, te izazov pravične podjele imovine, onako kako smatra da je najbolje i za porodicu i za kompaniju. Uvijek me fasciniraju uspješne porodične kompanije, riječ je o manjim i većim firmama koje su u vlasništvu porodice. Potpisujem da se uspjeh porodičnih kompanija mjeri višestruko, jer kada neko bez inicijalne podrške države i banaka uspije stići (često i prestiži) državne kompanije, to je za mene stvarno za čestitati!

Primjeri velikih kompanija u većinskom privatnom vlasništvu su: Yves Rocher, Lego, Barilla, BMW, Porsche, Ralph Lauren itd. Sve navedene kompanije u 2014. godini priho-

dovale su milijarde dolara, pa je logično zapitati se kako je moguće stvoriti uslove za razvoj porodičnih kompanija, kao jednog od stubova razvoja države. Za naše porodične kompanije pozitivna iskustva razvijenih svjetskih ekonomija mogu biti od velike pomoći. Način kako su organizovane npr. njemačke ili švicarske porodične kompanije, kako upravljaju poslovnim aktivnostima, kapitalom, tranzicijom između nasljednika, te druga iskustva takvih kompanija meni i porodici su mnogo pomogla u poslovno-porodičnim odnosima i stvaranju ambijenta u kome će svim uposlenicima biti ugodno da rade.

Pored toga, jedna ex-yu inicijativa okupljena u Klubu 2040. (inicirana od Adizes instituta s ciljem da pomogne vlasnicima porodičnih kompanija da lakše upravljaju izazovima tranzicije), prilika je da prenesemo vlastita iskustva i čujemo neka druga i ima veliku važnost u doprinosu razvoju porodičnih kompanija generalno. Na nama, pak, iz druge generacije nasljednika uspješnih kompanija je odgovorna uloga preuzimanja razvoja porodičnih firmi, njihovog daljeg unapređenja i širenja. Na nama je i nimalo lagan zadatak razbijanja već poznatih stereotipa, tako da se jednog dana u našoj zemlji priča okrene u pravcu: „Dao Bog da se zaposlimo kod privatnika.“

**Rasim Memagić,**  
izvršni direktor  
kompanije **Alma Ras d.o.o. Olovo**

Objavljeno 19. 6. 2015.  
u „Oslobođenju“, BiH



Adizes Leadership Program u Opatiji, maj 2015.

# Manifest ASEE Kluba 2040

*Razlog postojanja ASEE Kluba 2040 jeste da poveže mlade ljude između 20 i 40 godina za koje postoji osnovana sumnja da će 2040. godine, ako ne pre, naslediti svoje roditelje kao vlasnici i/ili menadžeri u svojim, tad već sigurno, porodičnim kompanijama. Svi oni koji svoje svetonazore prepoznaju u Manifestu više informacija o članstvu i radu Kluba mogu dobiti na [boris.vukic@adizes.rs](mailto:boris.vukic@adizes.rs)*



Kompanije koje su osnovali naši roditelji dugo postoje i žive uz i pored nas i deo su našeg života. Kako odrastamo tako postajemo svesni da je samo pitanje načina i vremena kada i kako ćemo mi postati deo njihovog života, bilo kao njihovi zaposleni/rukovodioci i/ili njihovi (su)vlasnici. Ta simbioza čini i nas i njih drugačijima. Naše kompanije su drugačije nego „obične“ kompanije i naši životi su zbog toga drugačiji.

Zbog te razlike smo se sabrali u Klubu 2040 i ciljeve koje želimo da ostvarimo posmatramo na četiri nivoa:

Prvi su naši lični, želimo da radimo ono što volimo ili makar da volimo ono što radimo.

Drugi su vezani za porodice iz kojih dolazimo. Želimo da transfer sa prve na drugu genera-

ciju, bez obzira kakav on bio, da li ćemo naslediti vlasništvo ili zaslužiti i izboriti se za menadžersku poziciju, bude što manje bolan i sa što manje trzavica.

Treći su kompanijski, želimo da pomognemo da naše kompanije budu uspešne ne samo kratkoročno, tako što će ostarivati odlične rezultate, već i dugoročno da budu ozbiljne i profesionalizovane.

Četvrti je vezan za okruženje. Spremni smo da radimo na tome da kletva „Da bog da kod privatnika radio“ postane želja „Da bog ti dao da kod privatnika radio“. I jedna je naša lična – da nas ne doživljavaju onakvima kakvi nismo „razmaženi gazdini sinovi/kćeri“, već onakvi kakvi jesmo – mladi, ponosni ljudi koji su spremni da rade za dobrobit ne samo svojih kompanija već i okruženja u kojem poslujemo.

Ove ciljeve ćemo ostvariti tako što ćemo kroz Klub 2040:

- ✓ Razmenjivati međusobna iskustva
- ✓ Graditi i jačati međusobne veze i kontakte
- ✓ Usavršavati se i deliti nova saznanja
- ✓ Uključivati se u akcije u okruženju
- ✓ Promovisati visoke etičke standarde

Želimo da članovi Kluba 2040 budu iz različitih zemalja bivše Jugoslavije, različitih biznisa, bez obzira da li im je plan da budu zaposleni ili će biti samo (su)vlasnici u porodičnoj kompaniji.

# Koračajte lako kroz promene



Srđan Nonković, konsultant i predavač ASEE

Jasno je da su promene potrebne da bi došlo do poboljšanja, ali iz iskustva svi znamo da nužna posledica promene nije uvek poboljšanje. Šta je onda potrebno da se uradi kako bismo sigurnije išli u promene? Na koji način jasnije vidimo šta je to što dobijamo? Kako uključiti prave ljude? Šta je potrebno za kontinuirani rad na poboljšanjima na svim nivoima kompanije i kako da učinimo da promene postanu svakodnevna rutina naših zaposlenih?

bez standardne obrade podataka. Na ovaj način učesnici dobijaju jedinstvenu sliku, čime se lako stvara zajednički fokus, a traženje rešenja postaje avantura, a ne dosadno usaglašavanje stavova i naporno sprovođenje (ne)dogovorenih odluka.

Druga stvar koju je važno pomenuti jeste to da postoje tri nivoa Lean&Kaizen promena koje možemo da sprovodimo u kompaniji. U zavisnosti od izbora nivoa koji će projekat unapređenja

u serijskoj proizvodnji, zatim za unapređenje procedura koje izvršava veći broj operatera (npr. isplata na šalteru u banci i sl) i za unapređenje grupe procedura sa manjim varijacijama čije je učešće u ukupnim aktivnostima značajno. Na ovom nivou racionalizacije procesa učesnici su najčešće sami operateri i inženjeri.

Na mezo nivou unapređenja procesa i procedura u praksi se najbolje pokazao MDC - Method Design Concept, švedsko-japanski pristup, jer nas vrlo efikasno dovodi u poziciju traženja rešenja bez obzira na dužinu i kompleksnost procesa, a zbog svoje praktičnosti isplati se da se koristi i za racionalizaciju procesa koji ćemo sprovoditi samo jednom. Kod racionalizacije na ovom nivou potrebno je uključiti više nivoa iz strukture kompanije, od operatera do menadžera, čime dobijamo objektivne analize, moć odlučivanja i želju za sprovođenjem postignutih rešenja.

Na makro nivou Lean&Kaizen kontinualnog unapređenja nalazi se VSM - Value Stream Map (Mapa toka vrednosti) koja predstavlja krunu i početak svake ozbiljnije racionalizacije tokova vrednosti u kompaniji. Kada govorimo o postavljanju strategije unapređenja procesa, racionalizacije troškova, smanjenju angažovanog kapitala u procesnim tokovima, povećanju rentabilnosti, smanjenju ciklusnih vremena, određivanju prioriteta... ovaj pristup omogućava da se na najkraći način dođe do zajedničkog konsenzusa i strategije promena u kompaniji. Osnovni uslov za pokretanje jedne ovakve analize jeste učešće samog vrha kompanije, menadžera, direktora odeljenja, rukovodioca u kreiranju VSM mape. Razlog za ovo je taj što nam VSM daje kritična mesta i ključne procese koji predstavljaju najveći potencijal za povećanje konkurentnosti kompanije. S obzirom na to da se tokom ovakvih projekata donose odluke na strateškom nivou, određuju prioritete i definišu konkretni projekti i akcioni plan, za uspešno sprovođenje projekta je potrebno da rukovodioci imaju jasnu sliku o trenutnom, kao i željenom (budućem) stanju celokupnog toka vrednosti. To se postiže jedino tako što menadžeri kao jedan tim učestvuju u analizama i sami učestvuju u postavljanju sadašnje i buduće mape toka vrednosti.

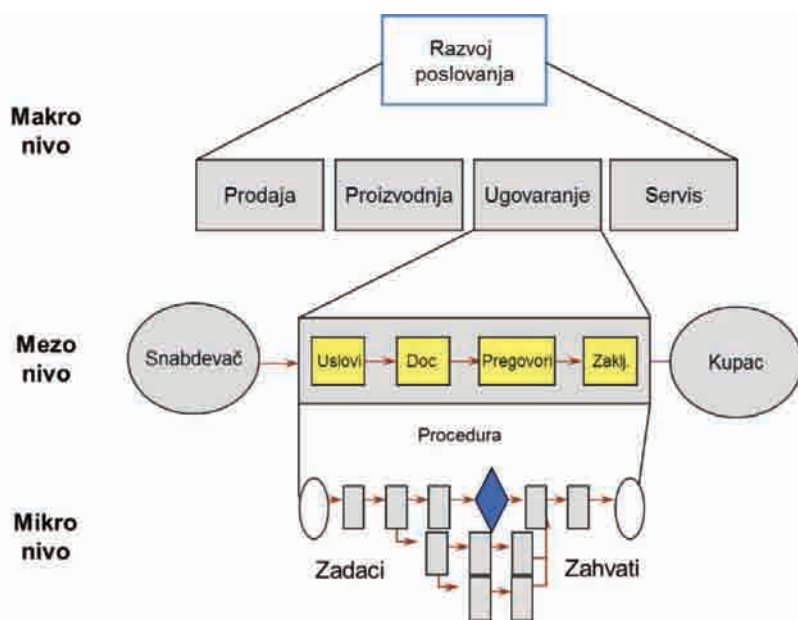
Promene i unapređenja predstavljaju teret ukoliko se ne sprovode sistematično i kao deo svakodnevnice. Sistematično sprovođenje promena i unapređenja znači poznavanje koraka i redosleda u primeni alata i metoda. Kako bi jedan ciklus unapređenja postao svakodnevna rutina zaposlenih, potrebno je primeniti vizuelnost, jednostavnost i timski rad kao preduslove za inspiraciju koja stvara novu vrednost za kompaniju.



Kao prvo, potrebno je da mehanizam promena bude jednostavan i praktičan za primenu, logičan, vizuelan i da omogućava učešće i doprinos svih zainteresovanih. Pod vizuelnošću mislim na korišćenje alata kao što su mapiranje, hodogram, spaghetti map, magnetna tabla i ostali alati koji omogućavaju učešće i grupni rad više ljudi. Takav prikaz omogućava da mozak ne mora da prevodi dosadne brojke, statistike i pojmove u slike kako bi se tek nakon toga krenulo u traženje rešenja, već po principu da „jedna slika vredi više od hiljadu reči“ – odmah krećemo u kreativnu akciju

obuhvatiti razlikuju se i alati koji se primenjuju, ali i učesnici unutar kompanije koji će projekat sprovoditi.

Na mikro nivou to je racionalizacija zahvata i pokreta. Takva vrsta racionalizacije podrazumeva deljenje jedne procedure na manje delove, a zatim odvajanje zahvata koji stvaraju vrednost od zahvata koji su pomoćni ili predstavljaju „rasipanja“ u vidu traženja, grešaka i ponavljanja, kako bismo iste smanjili ili potpuno eliminisali. Najpoznatiji alat za ovu namenu je MTM - Method Time Measurement. Ovaj alat se najčešće primenjuje





# Koliko je težak novi list i kako ga najlakše okrenuti

U jednom trenutku organizacija u kojoj radim je odlučila da okrene novi list po pitanju svoje organizovanosti. Kao i mnoge druge organizacije bili smo u Preživljavanju i samo je malo Adižesbiotika<sup>1</sup> potrebno da krenu ka Napredovanju. Potrebno je napomenuti da se kao nuspojava uzimanja Adižesbiotika čuje zvuk koji se iz glave ne izbacuje lako: PIP, PIP, PIP... Svako čuje drugačiji PIP i svako traži drugačiji način kako da se reši tog zvuka. Verujem da se svako bori sa PIP-ovima koji najjače odjekuju.

PIIIIIIP:

**Potrebno je da budete DIKTATOR... u sprovođenju odluka!**

Ukoliko duboko verujete u preduslove demokratije kao što su: participacija, solidarnost, integracija, onda i sam pomen reči DIKTATOR automatski budi dubok otpor. Sada znam da je neophodno biti DIKTATOR u sprovođenju odluka - kontrolni mehanizam koji prati da li radimo na tome da ostvarimo ono što smo se zajedno dogovorili, jer lakše je dogovoriti se šta je potrebno uraditi, a mnogo teže je da preuzmeš odgovornost da uradiš svoj deo. Takođe, sada znam da je potrebno da u sebi pomiriš razumevanje potreba pojedinaca u organizaciji sa razumevanjem potreba same organizacije.

U nekim porodicama se dešava da jedan roditelj pokušava da bude diktator u sprovođenju odluka koje je sam doneo/la. Žao mi je porodica u kojima to uspeva, kao što mi je žao i država u kojima građani biraju diktatore da ih vode.

PIIIIIIP:

**Potrebno je da budete ZAMENLJIVI... ukoliko želite da budete odgovorni!**

Verujem da ljudi imaju potrebu da nađu smisao u svom životu, da sebe dožive kao jedinstvene, a samim tim i nezamenljive. Shodno tome, radno mesto je poprište unutrašnjih sukoba. Potrebno je da radiš kao da si nezamenljiv, ali da sve što radiš organizuješ tako da neko drugi može u svakom trenutku da nastavi tamo gde si stao... (na putu do prvog psihijatra). Da ne bi pravio pauze odmarajući se na kauču, pored jasnih opisa poslova i procedura, potrebno je da

postoji (I) svest o zajedničkom interesu i dugoročnoj dobrobiti organizacije.

Ukoliko organizaciju vodi E, a poželjno je da vodi, onda umesto funkcionalne međuzavisnosti tima, može da dođe do funkcionalne zavisnosti od E, jer E vidi dalje i dublje od ostalih. Tada se od E očekuje da razvije PIP-ak za svakog zaposlenog, kao oktopod. Međutim, pipak oktopoda je upravo problem jer svaki pipak ima kukicu kojom drži čvrsto zaposlene - funkcionalno zavisnim.

Mene je rodio oktopod, majka koja se uvek trudila da drži u čvrstom zagrljaju svoju decu I od nje sam naučio da čvrsto uz sebe držim sve ono što mi je vredno.

PIIIIIIP:

**Pored spoljašnjih postoje i UNUTRAŠNJI klijenti**

**(I) potrebno je zadovoljiti potrebe svih njih!!!**

Jedna od mojih ličnih tačaka razvoja prestala je da bude potencijalna kada sam shvatio da pored spoljašnjih postoje i unutrašnji klijenti. Pre uzimanja Adižesbiotika nisam smatrao klijentima zaposlene, saradnike, organizacije za koje obezbeđujemo sredstva za rad i ostvarivanje zajedničke vizije društva. Usko sam smatrao da je klijent samo neko ko za nešto plaća. Sada kada mogu da bolje sagledam ko bi sve plakao kada moje organizacije ne bi bilo osećam ponos (I) duboko poštovanje prema svima koji su je godinama gradili.

Međutim, PIP mi ne da mira, pišti da je potrebno dodatno raditi na „negovanju“ I spoljašnjih I unutrašnjih klijenata... posebno onih koji se redovno vraćaju.

„I“ kad nešto razumeš, tek onda staneš i pitaš se „A“ KAKO sve to?

Koliko ima problema najmanje toliko ima i rešenja – što više problema to više rešenja! Ko se umorio od rešavanja problema taj može odmah da počne sa kopanjem najdublje rupe i klesanjem epitafa „Nema problema“!

Adižesbiotik mi je pomogao da razumem da suština Integracije, reči koja mi je toliko bliska, nisu prijateljski odnosi već vođenje računa da organizacija kao celina funkcioniše, kao i da će Integrisana organizacija sama po sebi omogućiti dalje negovanje međuljudskih odnosa zasnovanim na poštovanju i poverenju. Kada postoje takvi

odnosi onda novi list okreću zajedno svi zaposleni jer su ispunili prethodnu stanicu znanjem i iskustvom i razumeju da se novi list okreće kao odgovor na nove izazove.

„I“ novi list je najlakše okrenuti ukoliko ga ne okrećete sami!



**Boris Spasić,**  
**Adizes Leadership Program**  
**Generacija IV**

**Asee**  
**NEWS**

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

Urednik izdanja:  
**Boris Vukić**

Lektor:  
**Elena Mirić-Šuberić**

Dizajn i prepress:  
**Nebojša Ćosić**

Štampa:  
**DC Grafički centar**

<sup>1</sup> Adižesbiotik se uzima 2 do 3 dana mesečno tokom 7 sati sa tačno propisanim pauzama. U zavisnosti od životnog ciklusa u kojem se nalazite preporučuje se uzimanje od 6 do 9 meseci, svakih 3 do 5 godina.

# Poslovno-turistički putopis Kambodža



Dr Zvezdan Horvat, direktor Adizes SEE



Ako se krene ka Kambodži od Bankoka auto put vas vodi do granice koja se nalazi na preko 200 km udaljenosti. Kada se pogleda na kartu svakako da čovek ne očekuje baš auto put, ali Tajland očigledno vodi računa o svojoj putnoj mreži. Pod uticajem različitih kolonijalnih sila, Engleske i Francuske, Tajlandčani voze sa leve strane a građani Kambodže sa desne. Na samoj granici, na prelazu Poi Pet (Paoy Paet) se menja strana što ne predstavlja problem jer se prolazi veoma oprezno i svi stranci moraju da izađu iz vozila i da pređu peške kontrolne punktove. Viza se može lako dobiti preko interneta. Sam haotični prelaz ne miriše baš najbolje, pretrpan je raznoraznim svetom i vozila koja najviše prelaze granicu su ručna kolica koja vuku veoma siromašni Kmeri sa karakterističnim šeširima.

Mi smo imali doručak u hotelu – kazinu na ničijoj zemlji. Tajland ne dozvoljava, a Kambodža dozvoljava kocku tako da, naravno, ima preduzetnika koji to doživljavaju kao poslovnu šansu.

Nas je sa druge strane sačekao sasvim drugi prevoz, džip koji će nas odvesti do Siem Repa (Siem Reap). Od graničnog prelaza do Siem Repa put ima dve široke trake i pruža se nizijom u kojoj je mnoštvo polja pirinča. Zapravo, čuvena polja smrti su se nalazila i u ovom kraju Kambodže i

ovaj kraj je bio poslednje utočište Crvenih Kmera.

Uz put se mogu videti raznorazne prodavnice ali i „benzinske pumpe“ pored puta. Naime ispred kuća, ili nekakvih auto

servisa imate benzin u flašama, najviše za motore, ali i boce tako da se može puniti gas u „kućnoj radinosti“ u automobile. Svi voze motore i dvoje ili troje na njima je normalna stvar za videti. Najveći broj ljudi na jednom motoru što sam video je šestoro - i voze se. Nije neobično videti i monahe na motoru. Automobili su uglavnom japanske proizvodnje, a autobusi Hundai. Naravno da postoje i obične pumpe i najčešće je to državna kompanija Tela koja često ima i supermarkete na pumpama.

Interesantno da se u Kambodži koristi paralelno i dolar, čak je i uobičajeniji u svakodnevnoj razmeni. Retko mesto gde su cene istaknute u lokalnoj valuti – rielu su baš ove benzinske pumpe. Dizel košta 3200 rielu po litri (0,8 dolara) a benzin 4400 rielu (oko 1,1 dolar). Sve ostalo se izražava isključivo u dolarima i može se njima najnormalnije plaćati. Ovo je posledica slabe države i prilično jakih investitora.

Glavni grad je Pnom Pen (Phnom Penh), sa oko 13,5 miliona stanovnika, od kojih preko 90% su Kmeri. Zvanični jezik je kmerški koji je baziran na sanskritu i dijalektu koji se govori u regiji glavnog grada. Pored toga, mnoge francuske reči se mogu pronaći u jeziku.



Religija je najvećim delom varijanta budizma (Theravada) koju upražnjava preko 95% populacije. Osnove njihove religije, uz reinkarnaciju, mogu se izraziti u izreci – žanješ ono što si posejao. Oni se pridržavaju sledećih principa:

- Imaj prave misli,
- Imaj prave ciljeve,
- Govori prave reči,
- Čini prava dela,
- Zараđuj za život na pravi način,
- Čini prave napore,
- Budi intelektualno na oprezu,
- Meditiraj.

Na vlasti je Narodna partija i na puno mesta uz put se mogu videti metalne table ispred raznih prodavnica. Na tablama koje su kvaliteta saobraćajnih znakova su oznake partije ili slike čelnika. Ima tabli i drugih partija, ali su table Narodne partije dominantne. Da li je to znak pripadnosti partiji ili je nekako sufinansirano, nisam uspeo da dokučim.

Kada se dođe do Siem Repa može se videti veoma simpatičan grad koji ima mnoštvo hotela, od lokalnih do internacionalnih brendova. Na primer, u gradu postoji Hard rock ali i Costa caffe. Ne nedostaje ni golf – kantri klub. Svi hoteli su jako osvetljeni kao da je stalno proslava Nove godine. U centru postoji veliki broj restorana, prodavnica, lokala za masažu i slično. Izuzetno se čovek može lepo provesti i to više dana. Masaža je na primer 1 dolar za 10 minuta.

Nivo soba u hotelima je pristojan ali bi mogao biti i malo bolji. I pored toga takvi hoteli često imaju veoma lepe bazene.

Ako treba nešto da se opere postoje praonice po ceni od 1 kg rublja = 1 dolar.

U prodavnicama su zastupljeni lažni proizvodi raznoraznih brendova ali prilično dobro urađeni. Pored toga je velika mogućnost kupovine suvenira, nakita i slično. Cenjanje je obavezno.

Hrana liči na tajlandsku, praktično je ista ali je blaža, nema ljutih začina. Neobično je da ćete uvek dobiti samo viljušku i kašiku za jelo, ali je to sasvim primereno za nekoliko odličnih jela koja vam sledeju u „voziću“. Kažu da je njihov „jasminov“ pirinač najbolji na svetu. U gradu ćete moći da nađete i pečene razne insekte što verovatno baš ne odgovara našem uobičajnom jelovniku. Najviše reklama se može videti za njihova veoma dobra piva – Angkor i Cambodia..

Jezero Tonle Sap koje se nalazi nekih 20 km od Siem Repa varira od približne dužine 160 km i širine od 35 km tokom sušne sezone do 250 km dužine i skoro 100 km širine u vreme najvećeg monsuna. U to isto vreme voda se diže i do 3 m. Moguće je čamcem putovati od Siem Repa sve do glavnog grada Pnom Pena prolazeći kroz 6 provincija. Postoji selo na vodi koje se pomera kako se voda podiže. U njemu žive

najviše Vijetnamaca i imaju sve, od škole, misionarske crkve, restorana i turističkog vidikovca pa do obdaništa na vodi. Veoma dugački, brzi čamci sa automobilskim motorima održavaju saobraćaj po jezeru i dovode turiste do platforme – vidikovca gde možete videti i posmatrati jezero ali i krokodile u bazenu. Nema krokodila u jezeru sem ovo malo za turiste u bazenu, na sigurnom.

Jezero i obilje vode su i bili osnovni faktori za razvoj jedne takve civilizacije kao što je Angkor. Angkor vat (Angkor Wat) je najveći verski objekat na svetu. Kompleks obuhvata preko 1000 do danas ponovo otkrivenih hramova. Najvećim delom je sagrađen u periodu od 1113. do 1150. godine u vreme vladavine kmerskog kralja Surjawaramana II na prostoru od oko 400 km<sup>2</sup>. Izuzetni hramovi koji su bili potpuno pokriveni rastinjem su ponovo otkriveni 1860. godine od strane francuskih misionara. Na listi za zaštitu UNESCO se nalazi od 1992. godine i veliki broj nevladinih organizacija radi na zaštiti. Takođe i vlade drugih zemalja kao što su Japan, Indija i Nemačka finansiraju obnavljanje hramova i to su veoma veliki radovi na kojima radi veliki broj naučnika, između ostalog, sa tokijskog univerziteta. Za obilazak treba nekoliko dana i to sa vodičem, ali vredi videti. Veliki broj turista posećuje hramove a pored Angkor Vata, veoma važni su i Angkor Tom (Angkor Thom) i Bajon (Bayon). Angkor Tom je postao poznat jer je još uvek delom pokriven rastinjem a i u njemu je sniman film Lara Kroft – Tomb rajder (Lara Croft – Thumb Rider) sa Anđelinom Džoli. Za divno čudo, majmuni nisu agresivni i nema ih previše. Prodavci svega i svačega nisu previše napadni, a od proizvoda interesantan je sok od palme koja je nacionalno drvo. Tu su se našli i predstavnici policije koji prodaju policijske značke, priznajem

ovo nisam video nigde. I oko hramova i u gradu postoje grupice svirača, ali kada priđete bliže vidite da su to uvek invalidi rata koji su dobili dozvolu da sviraju. Oni dobijaju napojnice i to je način kako se njima organizovano pomaže da prežive.

Hijerarhija u društvenim odnosima je veoma dominantna i postoji nekoliko jasnih analogija sa Adižesovim metodom:

Timski rad – kolektivizam je veoma važan i iznad je individualizma i to bilo u porodici, okruženju ili kompaniji.

Pravila komuniciranja na sastancima – u njihovom društvu to se postiže jasnim protokolarnim smernicama za komunikaciju koje proizvode harmoniju i uzajamno poštovanje.

Biti tačan – kasniti pokazuje nepoštovanje sagovornika sa kojim se ima sastanak.

Odmrzavanje na sastancima - kreiranje uzajamnog poverenja je takođe veoma važno tako da je neophodno posvetiti izvesno vreme za upoznavanje da bi se strane bolje upoznale.

Komuniciranje sa administrativnim timom – ako se ne slažu neće ništa reći. Ako niste sigurni šta misle proverite dva puta. Ideje se plasiraju na elegantan način i čeka se da ostali reaguju a ne pritiska se.

I za kraj, sreo sam Kineza, vodiča koji je doveo svoju grupu sa kojim sam popričao tokom doručka. Za njega smo još uvek poznati po Titu.



# 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.

Ovoga puta predstavljamo

## **PROGRAM DRUGE GODINE**

Fokus rada na drugoj godini Adizes Leadership Programa jeste kompanija i proces organizacione transformacije. Procena je da su u toku prve godine učesnici radili na unapređenju ličnih znanja i veština, te na procesu transfera vlastitog znanja na sistem/organizaciju. Dakle, u toku druge godine cilj je ovladati konkretnim alatima organizacione transformacije te osposobiti učesnike da mogu izvršiti intervencije na svojim organizacijama ili definisati jasne zahteve za organizacionim transformacijama.

**Obuka druge godine se realizuje kroz CASE STUDY WORKSHOP-ove u kojima se intenzivno obrađuju primeri iz prakse. Učesnici će u toku godine realizovati faze organizacione transformacije na kompanijama iz svoje delatnosti. Case Study kompanije su izabrane kao realni primeri iz prakse ASEE i usklađene su sa delatnošću učesnika. Grupa za II godinu se deli na manje timove ( dva do tri učesnika) i svaki od timova dobija svoju kompaniju da je „vodi“ kroz proces organizacione transformacije u toku jednogodišnjeg rada.**

O celokupnom programu detaljnije pogledajte u elektronskoj brošuri na našem sajtu [www.asee.rs](http://www.asee.rs), a za eventualne nedoumice i pitanja na raspolaganju Vam stoje Irena Bulat i svi predavači koji su uključeni.

## **ASEE**

Ljubice Ravasi 16  
21000 Novi Sad  
Tel + 381 21 6624 688  
6521 788  
[office@asee.biz](mailto:office@asee.biz)  
[www.asee.biz](http://www.asee.biz)  
[www.facebook.com/AdizesSEE](http://www.facebook.com/AdizesSEE)

## **ASEE Srbija**

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

## **ASEE BiH**

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

## **ASEE Hrvatska**

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