



*Knjigu "Upravljanje promenama" dr Isaka Adižesa posvećujemo mladim ljudima koji rade na svom menadžerskom opismenjavanju i usavršavanju. Posvećujemo je uvereni da ćemo zajedno na putu participativnog upravljanja u godinama pred nama sve više pobeđivati. I mi i oni znamo da organizacije koje budu demokratizovane će opstati i razvijati se, a ostale će se urušiti sa svojim diktatorima na čelu.*



# Menadžeri, izvršni direktori, lideri...



Dr Isak Adizes



Tokom godina sam uvideo da je koncept rešavanja problema organizacija promenio svoje ime. Prvo smo ga zvali poslovna administracija. Prvi časopis iz ovog područja je bio *Administrative Science Quarterly*, a škole u kojima su se obučavali lideri korporacija i organizacija su se nazivale postdiplomske škole poslovne administracije. Dobijalo se zvanje MBA, što i danas znači Master poslovne administracije.

Kada programi poslovne administracije nisu dali željene rezultate, koncept administracije je potisnut na niže nivoe unutar organizacije. Administratori su samo koordinisali i nadgledali, a pojavio se novi koncept: menadžment. U početku postepeno, a kasnije brzo, škole su promenile svoja imena u Postdiplomske škole menadžmenta.

Očigledno da ni to nije dobro funkcionisalo pa je menadžment potisnut na srednji nivo organizacija. Izgubio je svoju draž i pojavila se potreba za novom rečju – izvršni direktori. Pojavili su se postdiplomski progra-

mi za izvršne direktore i koncept glavnog izvršnog direktora (generalnog direktora, CEO).

Ni ta promena nije dala željene rezultate, tako da se nedavno pojavila nova teorija - liderstvo. Sada se objavljuju knjige u kojima se opisuju razlika između liderstva i menadžmenta.

Verujem da je „liderstvo“ samo još jedan prolazni hir. Uskoro će se pojaviti novi popularni izraz.

Zašto? Zato što tragamo za sveobuhvatnim konceptom koji će obuhvatiti veštine potrebne za upravljanje organizacijom. Svi tragamo za modelom koji će opisati i identifikovati specifičnu vrstu osobe koja može da obezbedi funkcije koje su potrebne organizaciji kako bi bila efektivna i efikasna, kako kratkoročno, tako i dugoročno, a takva osoba jednostavno ne postoji.

Greška u ovom načinu razmišljanja je u očekivanju. Očekuje se da sve uloge obavlja jedna osoba, bilo da je nazovemo administrator, menadžer, izvršni direktor ili, sada, lider. U stvarnosti, jedna osoba, čak i neko izuzetan, može da obavlja jednu ili, u najboljem slučaju, dve uloge potrebne kako bi se upravljalo organizacijom.

U ovoj knjizi su za mene „liderstvo“, „operativno rukovođenje“ i „menadžment“ jedno te isto, jer prate istu pogrešnu paradigmu. Ta paradigma pretpostavlja da jedan pojedinac može da dovede do efektivnog i efikasnog funkcionisanja organizacije na kratke i duge staze, bilo da tu osobu nazivamo liderom ili menadžerom ili glavnim administratorom ili samo šefom.

Da budem jasan, pojedinac koji može da donosi odluke koje će dovesti do toga da organizacija bude efektivna i efikasna na kratke i duge staze ne postoji i ne može da postoji. Uloge koje dovode do tih rezultata su interno nespojive. Idealni rukovodilac ne postoji.

Još uvek pokušavamo da razvijemo i obučimo i stvorimo nedostižnog savršenog rukovodioca / menadžera / lidera. To nije moguće. Do toga nikada neće doći. Nikada nije ni došlo. Potrebno je izvršiti rekonstrukciju našeg obrazovanja iz oblasti menadžmenta, a našu menadžersku kulturu je potrebno preusmeriti.

Jedan lider, bez obzira koliko bio funkcionalan, na kraju će postati nefunkcionalan. Vremenom, kako organizacija bude menjala svoje mesto u životnom ciklusu, od ranog uspeha prelazeći na ogroman rast u datom području, taj jedan rukovodilac će posustati. Kvaliteti zbog kojih je u prošlosti postao uspešan mogu da postanu razlog njegove buduće propasti.

Da bi se stvorila jedna kompanija potreban je komplementaran tim. Potrebno je

kolaborativno liderstvo, tim kog čine lideri koji imaju različite, ali komplementarne stilove.

I upravo u tome leži problem. Komplementarni tim, pošto njega po definiciji čine različiti stilovi, dovodi do stvaranja konflikta. Iako je konflikt dobar, iako je potreban i nužan, on može biti destruktivan i nefunkcionalan.

Da bi se izbegao ovaj potencijalni nefunkcionalni i destruktivni konflikt potrebno je kolaborativno liderstvo koje se zasniva na uzajamnom poverenju i poštovanju.

Ova knjiga pruža promenu paradigme kako uspešno upravljati organizacijom da bi se ostvarili izuzetni, održivi rezultati. Na raspolaganju stoji na stotine svedočenja, od kojih se neki nalaze na sajtu [www.adizes.com](http://www.adizes.com) (i [www.asee.biz](http://www.asee.biz)), kompanija koje koriste metodologiju opisanu u ovoj knjizi. A možete pročitati i moju knjigu *Razgovori sa generalnim direktorima: Adizesova metodologija u praksi*.

Pa da krenemo.

Adizes ovim delom cementira participativno upravljanje kao srednji put, put između dve krajnosti koje su prisutne u vođenju i upravljanju organizacijama od kojih se jedna primenjuje a druga propaga. Participacija u upravljanju kao srednji put nije kompromis ili prosek između dva ekstrema već je realnost.

Prva krajnost nije popularna među teoretičarima menadžmenta ali je rasprostranjena među praktičarima. Praktikuju je spolja posmatrano harizmatični lideri, koji autistično čvrstorukaški rukovode, okruženi poltronima i sledbenicima koje ponekad puste ili čak povedu na timbuilding program. Zahtevaju bezprigovornu poslušnost sopstvenim odlukama. Druga krajnost lepše zvuči, trend je u godinama koje upravo živimo, a krije se pod raznoraznim fanki, holokracijskim, art of feedback pristupom. Bilo da je reč o umetnosti radi umetnosti ili najboljim namerama autora ovaj put realnost ne uvažava. I ja bih voleo da je ovo pravi put ali... Dok jednog dana za nekoliko stotina godina ne pobeđi ideja da čovek uzima ne prema potrebama, već prema sopstvenoj savesti koliko je dao i pružio, jedino što preostaje jeste racionalna ideja, srednji put o kome govori Adizes - put demokrate.

Ova knjiga je obavezna literatura za sve one koji već rukovode, žele to rade ili će morati. Bez razlike da li su se već menadžerski opismenjivali ili su samouki.

## U ovom broju...

Menadžeri, izvršni direktori, lideri...	2
Prvorborci	3
Radnici i ratnici	4
Bilans stanja, uspeha, gotovine... kako to rade babe	5
Da li se brže razvijaju mladi novopostavljeni ili iskusniji menadžeri?	7
Impresije iz Motovuna	9
Jedan list papira	11
Adizes SEE klub u Vrdniku	12

Posebno će korisna biti onima koji se dume da napuste diktatorski stil vođenja kompanija, ovom će knjigom brzo rešiti dileme koje imaju. Toplo je preporučujem i onima koji menadžeri još nisu već su (samo) operativci i stručnjaci u kompanijama pod jednim uslovom. A taj uslov je da su njihovi nadređeni savladali predmetno gradivo. U protivnom nemojte je čitati jer ćete biti frustrirani. Videćete da je rešenje

tako blizu, da ste čak i vi deo tog rešenja, ali ćete shvatiti da vi ne možete da promenite kompanije i zbog toga ćete imati unutrašnje bolove.

Nije uobičajeno da autor predgovora posvećuje knjigu nekog drugog autora. Ovo nije „neki drugi autor“ već moj učitelj i prijatelj. Dozvoliću sebi luksuz i ovu knjigu posvetiti onim mladim ljudima koje smo moji prijatelji i ja iz Adizes SEE upoznali i

upoznaćemo na zajedničkom radu menadžerskog opismenjanja. Posvećujem je uveren da ćemo zajedno na Adižesovom srednjem putu u godinama pred nama sve više pobeđivati. I mi i oni znamo da organizacije koje budu demokratizovane će opstati i razvijati se a ostale će se urušiti sa svojim diktatorima na čelu.

Iz predgovora Borisa Vukića

## Prvoborci



Boris Vukić, partner Adizes SEE

*Položaj menadžera koji nisu članovi porodice u porodičnim kompanijama tema je koja zaokuplja pažnju ne samo porodice i tih menadžera, već i akademske javnosti te su o tome objavljivani i naučni radovi, čak doktorati. I analizira se, i na osnovu analiza saveti daju, da li takve menadžere uključiti, kako, kada, piše se i govori o rizicima, šapuće o koristima... Ali se najčešće zaboravlja na one neporodične menadžere koji su već u porodičnim kompanijama. Na takozvane prvoborce koje ćemo podeliti u dve grupe – dobrovoljce i prvopozivce.*

### Dobrovoljci

Dobrovoljci su tu još od Velikog praska kada se usled velikog pritiska u glavi osnivača u konačnom vremenu rodila kompanija. To su oni ljudi koje je osnivač upoznao još u „garaži“, koji su ga razumeli kada niko drugi nije, koji su sanjali njegove snove. On ih jednostavno voli, bili su uz njega kada je bilo najteže, spavali su zajedno u kolima na prvim poslovnim putovanjima. Sa njima je u poslednjih desetak godina proveo više vremena nego sa samim sobom. Postali su kumovi, krstili jedni drugima decu...

### Prvopozivci

Prvopozivci se pojavljuju kad kompanija ulazi u ranu Go-go fazu, u kojoj počinje širenje i po teritoriji, kada raste broj proizvoda i usluga koje kompanija pruža, povećava se broj klijenata. Potrebni su da bi ispratili nagli rast, dolaze po preporuci da se priključe veselom društvu koje je postiglo uspeh. Njihova glavna karakteristika je da su spremni na uzbuđenje i rad na ostvarenju jasnog definisanog strateškog cilja „svima svagde sve stalno“.

### Dok mene vidite niste slepi

I dobrovoljci i prvopozivci se pojavljuju u lepim fazama životnog ciklusa kompanije. Dobrovoljci se priključuju u trenutima rađanja, velikog entuzijazma i klime „svi za jednog, jedan za sve“, prvopozivci u doba naglog rasta, arogancije i uspeha na tržištu. Ali i u jednoj i u drugoj fazi dominantna organizaciona kultura je „Dok mene vidite niste slepi“. Kompanija je diktatorski vođena. Osnivač je osećao i razumeo šta se dešava na tržištu, video što drugi nisu. I kad je prvoborce pitao za mišljenje pitao ih je da bi ga podržali u onome što je već odlučio i što bi



svakako i on i oni sprovedli. On je video kuda i kako, kome i šta. Oni su videli njega. Sledili ga i posvećeno radili. I uspeh kompanije gradili. To što je već tada neke počastio vizit kartama na kojima je pisalo „direktor“, „menadžer“, „rukovodilac“ nije ozbiljno mislio ni on, a nisu ozbiljno doživljavali ni oni. Za sve su morali da ga pitaju, za sve je želeo da ga pitaju.

### Lakše je voleti vođe nego zakone

Biznis raste. Onaj koji je sve pokrenuo sve češće i češće se pita ko tu koga ima. Ima li on, zaista, tu kompaniju ili ona sada ima njega. Shvata da ne može više da rukovodi na način na koji je to radio do sada. U knjigama piše da on treba da preustupi ovlašćenja i pristupi profesionalizaciji kompaniji. Pisao sam i govorio nebrojeno puta da te profesionalizacije nema i neće je biti dok se za takav korak osnivač ozbiljno ne odluči. I nemali je broj neodgovornih osnivača nespremnih za decentralizaciju koji će svoju neodgovornost dokazati i time što će neorganizovanog monstruma ostaviti svojim naslednicima. No srećom, veći je broj onih koji će započeti mukotrpan, bolan i dug

proces rada na profesionalizaciji. Proces u kojem se rešenje ne treba tražiti od profesionalnog menadžera, bio on kao spasilac u kompaniju doveden ili sa strane plaćan, koji će napisati procedure, urediti strukturu, uvesti ERP, urediti procese... Pred kompanijom su godine u kojima je neophodno ne samo njeno opismenjanje, već i opismenjanje onih koji titule menadžera nose. Proces u kojem se energija ne troši samo na tržište, već i na uređenje unutrašnjih odnosa.

A kako se prvoborci ponašaju tokom profesionalizacije? Prvo ih uhvati sindrom „proći će to njega“. Ionako je svakog ponedeljka dolazio sa novom idejom šta bi sve mogli novo da rade, kome i gde bi to sve mogli da prodaju. Ni pola od toga nisu uradili jer, ili nisu stigli, ili ga je uhvatila nova „bubica“. Tako će ga proći i ova ideja da se po ceo božiji dan sastanči i raspravlja o kojekakvim planovima, podnose izveštaji, analizira šta se dešava na tržištu. Jednog od njih je žena već nekoliko puta pitala da li su oni svi tamo retardirani kada toliko sastanče, a ne mogu ništa da se dogovore. Odnosno, dogovore se da će od sada sprovesti ono što su se prošli put dogovorili da će sprovesti. O dogovoru dogovorenog dogovora.

Ovo novo rađanje boli. Ne ide sve baš lako. Najčešće se u početku krši ono što je dogovoreno. Prokletstvo je što ovakvu reorganizaciju, po pravilu, prati pad prodaje što stvara dodatnu nervozu. Zato što smo sada okrenuti ka unutra, ka sebi, manje energije nam preostaje da se borimo na tržištu. Sledi logičan zaključak „Da smo ovako radili od početka, nikada ne bismo napravili ovo što smo napravili“. Što je apsolutno tačno. Da su ovako radili u „garaži“ i energiju fokusirali

na procese, procedure i izveštaje nikada od njih ne bi bilo ništa. A ako ovako nastave, pretvoriće se u ništa.

„Lakše je voleti vođe nego zakone“, sjajno je primetila istoričarka Dubravka Stojanović kada je govorila o prelasku sa totalitarizma ka demokratiji. Ista misao važi i kod profesionalizacije kompanije. Lakše je bilo voleti i slediti mudrog osnivača u fazama ekstremnog rasta nego poštovati pravila menadžerskog zanata.

### Šta će biti sa dobrovoljcima i prvopozivcima?

To što je neka kompanija zakoračila ka profesionalizaciji znači, pre svega, da su se i promenili njeni osnivači. Da su počeli ili nastavili da rade na sebi, da su učili i napredovali. Iskustvo pokazuje da su veoma retki

dobrovoljci koji su spremni da to isto učine. Ljubav koja se ispoljavala bespogovornim slušanjem i divljenjem teško je zameniti prvo radom na sopstvenom usavršavanju, a zatim poštovanjem dogovorenih pravila igre. Veći je broj prvopozivaca od dobrovoljaca koji iskoriste šansu i vremenom izrastu u prave profesionalne menadžere. I jedni i drugi koji ne uspeju moraju se pomiriti da „revolucija jede svoju decu“. Osnivači, rešeni da isteraju profesionalizaciju do kraja, rešice se i njih. Ne želim da polemishem da li je to fer, moralno i pošteno, ali je za budućnost kompanije dobro. Osnivači i prvoborci nespreni da se menjaju raziče će se ljudski. Sa puno emocija. I treći je slučaj, sem preobražaja prvoboraca u profesionalne menadžere i rastanka, moguć ali je i najređi. To je slučaj „boračka penzija“ koji podrazu-

meva da prvoborci ostanu u kompaniji, ali negde skrajnuti bez prilike da ozbiljno utiču na ono što se radi i dešava u profesionalizovanoj kompaniji. Ovaj slučaj je, još jednom, redak i po pravilu zasluže ga dobrovoljci.

I za kraj jedna poruka osnivačima i jedna prvoborcima. Dobrovoljci i prvopozivci, ne odlučuje osnivač o vašoj sudbini već vi. Imate prednost – već ste u kompaniji i možete da birate da li ćete da se menjate ili ćete da se prepustite na milost onima koje dobro poznajete. Osnivači, mišljenja sam da je vaš posao i da započnete i da završite profesionalizaciju i da provedete vaše prvoborce kroz jedan od tri navedena scenarija. Nije pošteno to ostavljati deci, ni zbog njih, a bogami ni zbog prvoboraca.

## Radnici i ratnici



Prekaljeni Borac, bivši Revolucionar.



Mail newslettere čitam tu i tamo. Pre neki dan pažnju mi, sem toga što je iz Adičes kuće, privuče i naslov „Prvoborci“. Završim točkic na mišu i vidim, drug Boris Vukić je autor, ko bi drugi mogao i biti. Otvorim ceo članak i krenem da čitam. Dobrovoljci, prvopozivci, hmm zanimljivo, kad onda neki drugi podnaslovi. To je Boris nastavio na svoju stranu ali se meni otvorila analogija ratne sa poslovnom terminologijom, te rešim da uporedim radnike i ratnike, od početka rata i kompanije.

### Revolucionarne vođe

Smatram da su osnivači i pokretači kompanija ustvari revolucionari, vođe i ideolozi revolucija. Promene koje nastaju u njihovim i životima njihovih bližnjih kad se oni odluče da iz nužde, ludila ili hira krenu nepoznatim putem je kao i kod svih revolucionara u istoriji. Potpuno su neshvaćeni, kako u porodičnom okruženju, tako i nekom opštem, društvenom. Njihovu Ideju sem njih malo ko shvata i podržava. Revolucije, kao i kompanije, pokreću dve vrste ljudi. Jedni iz nužde, pritisnuti i doterani uza zid mukom i nezadovoljstvom, drugi pritiskom koji dolazi iz unutra. No i jednima i drugima su

leptirići u stomaku radili, promenu su neku prosto hteli. Okruženje je revolucionare gledalo isključivo ili kao gubitnike ili vesnike dobre promene. Makar da su deklarativno revolucionarne ideje podržane iz države („Studenti su pravu“), suštinski je država po pravilu tu da revoluciju uguši. Nije li ova poslednja činjenica dokaz analogije i sjajna crnohumorna paralela borbe administrativne višeglave aždaje i malog preduzetnika.

### Dobrovoljci

Virus revolucije se na svom početku ne širi ni brzo ni lako. Tek osnovanu kompaniju bez resursa, jasnog posla i para malo ko vidi kao svoju priliku. Retki će ako im nije neka nužda, rizikovati napuštanje komforne zone, npr. sigurnog državnog posla. Kao i u revoluciji, samo oni koji iz stomaka dele Ideju su spremni da rizikuju sve (što pritom najčešće i nemaju). Dolaze sa raznih strana, sa nekakvim ili nikakvim (formalnim) znanjem i iskustvom, ali samo su oni kadri da razumeju isprekidane misli i vatrene govore vođe revolucije. Njih vođina Ideja hipnotiše do mere zaborava na radno vreme, dan, noć, ženu, decu, fudbal i ljubavnicu. Neuniformisanog stasa i glasa, štapom i kanapom, kreću tamo negde, za Idejom.

### Prvoborci

Ako država, buržoazija, interni lom ili nekakva druga dominantna socijalna grupa ne uguši revoluciju, interesovanje za nju raste. Zaista, ako preživi državni administrativni sistem kasetnih bombi pri pokretanju firme, kolaps porodičnog života i kritike dobro uhlebljenih prijatelja i ako je kao pravu opasnost ne prepozna konkurencija, firma će zaživeti. Vođa će, dakle, sa dobrovoljcima početi da liči na prave revolucionare. Počeće da im se pridružuju novi makar je

još Ideja revolucije krhka, pa neće to biti baš tako masovno i lako. Najčešće će vođa i dobrovoljci sami tražiti svoje nove pratilce i zavrbovati ih pričom o svetloj i sjajnoj budućnosti dok stoje u blatu raspale obuće i mokrih nogu. Tako vam otprilike izgleda prvo kadroviranje u startup kompaniji, po poluraspalim kafanama u oblacima dima osnivač vrbuje pričom o tome kako će za godinu dana sedeti u svojoj kancelariji okruženi staklom i čelikom iznad grada pa i oblaka.

### Mobilizacija

Da bi uspeła revolucija mora da se širi, pokret mora dobiti nove članove, kompanije hitno mnoge nove zaposlene. To je kritičan trenutak, prelomna tačka koja sudi da li je sve bilo samo nešto nalik ustanku bez perspektive ili ne. Revolucionari su odlučili da idu do kraja, nakupili su sad već i nekakvog oruđa i oružja i municije (računara, automobila, robe u magacinu), pravih i lažnih sponzora (banke, dobavljači, fond i zeleniši). Ali sad je odjednom njih manje nego što sav taj alat i Ideja traže. Opet, svi su već toliko zauzeti samom Idejom da vremena za direktno vrbovanje nemaju. Kreće se sa oglasima, lepe se po gradu, banderama, web stranicama. Masovno stižu novi i golobradi, sveže mobilisani da Ideju, koja im je tek pomalo jasna, ostvaruju u društvu već dobro prekaljenih.

### Plaćenici

Revolucija uvek jede svoju decu. U jednom momentu vođa shvata kako je Ideja ugrožena. Ali ne više toliko spoljnim faktorima i rizicima, koliko spoznajom o ograničenjima njemu najbliže grupe revolucionara (dobrovoljaca i prvoboraca). To je momenat u kome je okruženje Ideju prepoznalo kao

ozbiljnu, konkurentnu, dopadljivu ili jako mrsku. Kompanija je zaživela, vidi se na tržištu, ali dalje ne može bez nekih ozbiljnih unutrašnjih promena. Nazad nema, a vođa vidi da su mu točkovi topova zaglibili u blatu. Shvatio je da su mu potrebne neke specijalne snage, neka teška artiljerija i dronovi. Interesantno je da sada vođa nema potrebu da ovu vrstu ratnika fascinira Idejom. Ne razmišlja o tome kako oni prihvataju Ideju. Ili zanemari taj deo priče ili priča sa njima samo usko, kakvi su u toj svojoj specijalnosti i šta mu na tom (bojnom) polju mogu brzo pomoći. Takve sa tržišta može mobilisati i dovući samo novac. Ne lože njih borbeni govori, već samo šuške.

Veliki lom nastaje u redovima kada se spoje plaćenici sa ostalim revolucionarima koji su došli do ove tačke. Plaćenici dolaze odmah najbolje uniformisani (odelo, kravata i zidni sat na mestu ručnog), puni ordena (CV sa min 5 menadžerskih pozicija do sada) i bez mnogo sluha za sve te muke koje su do tada prošli ovi kojima odjednom postadoše pretpostavljeni. No, ni njima nije lako. Oni nisu došli zbog Ideje, ne znaju je ili je recimo uopšte ne razumeju, a treba da je ostvare. Analogija je osvajanje nekog dela

tržišta i položaja. Za ostvarenje tog cilja oni biraju svoj tim, svoj udarnu četvu. Što u tim uvreže više izvornih prvoboraca, veću su im šanse da svi zajedno postanu uspešni borci (umesto prvoborci i plaćenici) i da cilj ostvare.

Borac je vrhunska forma angažovanog radnika tj. ratnika, nastaje kad plaćenik od prvoborca prihvati Ideju, ili kad prvoborac od plaćenika prihvati i prizna znanje i rezultat koji ovaj zaista i ostvari.

Nažalost, što zbog one vrste plaćenika koji nikad nisu gazili blato pa i dalje najviše pažnje troše na usklađenost cipela i sakoa, što zbog one vrste boraca koji misle da se samo jurišom i lakim naoružanjem brda osvajaju, bude tu mnogo pogibija, ali i vojnog suda i **dezertera**, pa ovu fazu nikad svi ne prežive.

### Pozadinci i ćate

U svom punom zamahu revolucija primi i one koji preguraju do pobede, a da metak ne ispale, tj. da ni kupca ne upoznaju. Oni su tu uglavnom da nešto piskaraju, mere i analiziraju, ali sa njima je nekad teže bitku voditi nego sa ljutim neprijateljem i konkurencijom. Kad oni kažu zašto nešto ne može,

nema te sile koje će ih naterati da odgovore a kako može. Kako god, bez njih se ne može.

### Psi rata

Jasno je kao dan da se borci i plaćenici ne mogu porediti u svom odnosu prema Ideji, ali ima jedna posebna isključivo loša vrsta plaćenika. To su psi rata. To je posebna kasta koja ne vidi dalje od ratnog plena i ličnog bonusa i položaja. Ustvari, oni se više od toga i ne zadržavaju jer pojma i hrabrosti nemaju, nikad ništa nisu uspeali ni osvojili, ali su toliko značaka zakačili da vođu prevare svojim „bogatim iskustvom“. Traže najbolju opremu „za borbu“, a pod tim lažnim izgovorom koriste je za šepurenje po bojnom polju u dobrim kolima sa najnovijim telefonom. Surova je istina da ih na bojnom polju najčešće nema ni dok boj traje, tj. u radno vreme, a kamoli van njega. Sreća je da traju kratko, sem ako nekom nesrećom po Ideju nisu vođini bližnji, kumovi, rođaci i slično.

Eto, kao što vidite, svaka sličnost sa stvarnim događajima i vašim iskustvima je prosto neverovatna. Dok je sveta i veka, tržišta i rata, odnosno Ideja, biće novih revolucija i revolucionara koji će te Ideje ostvarivati, gušiti ili ignorisati.

## Bilans stanja, uspeha, gotovine... kako to babe rade



Dr Zvezdan Horvat, direktor i partner Adizes SEE

Da li ste ponekad gledali na pijaci babe, dede kako rade? Da li ste videli vredne ljude koji i prodaju i uslužuju, i naplaćuju, i proizvode, i transportuju, i ko zna šta još? Da li ste razmišljali da su oni firma u malom, da oni zapravo upravljaju svojim bilansom uspeha, bilansom stanja, bilansom toka gotovine? Naravno oni verovatno nemaju pojma da se to tako zove. Ipak oni znaju koliko su zaradili danas, kolika im je razlika u ceni, koliko imaju zaliha, kome su i koliko dužni, koliko para nose u džepu kući. A šta je to nego bilans uspeha, stanja i toka gotovine.

Šta se neretko dešava u kompanijama, ko uobičajeno može da odgovori na ova pitanja? Za celokupno poslovanje, ili za delove firme, ili biznise? To zavisi od životnog ciklusa. Dok je firma u rastu često je vlasnik i finansijski direktor i tako je jedino i moguće. Ali to ne znači da se baš u bilanse i gleda već – ako bude prodaje biće i para. Gledaju se prihodi a želi se tržišno učešće. Tek od trenutka kada se stvarno finansijski opismeni, a to nije pre Adolescencije, ovi rezultati postaju razumljivi ali nažalost najčešće za tu osobu, eventualno za celu firmu, a po pravilu samo na kraju godine.

Ali „baba“ to razume stalno, živi sa tim, upravlja svojim rezultatima, svojim profitom. Da li to rade i naši zaposleni? Kako da imamo veliku firmu sa puno ljudi koji razumeju i utiču na rezultate, firmu sa puno

„baba“ koje rade zajedno i doprinose pozitivnom rezultatu ili profitu. Ali hajdemo redom...

Kada organizacija nastane osnivač radi sve, on je i direktor i spremačica, mađa ovo poslednje ne stavlja na vizit kartu. Čak i ako se nešto radi izvan organizacije on sve objedinjuje. Kako organizacije rastu tako se jedna po jedna funkcija delegira i to je kao da osnivač na početku ima puno kapa koje predstavljaju različite funkcije i polako skida jednu po jednu i dodeljuje ih drugim članovima tima. Naravno da je to funkcionalna podela, što je normalno za tu fazu u razvoju kompanije.



Istinita priča iz Danske. Zamislite osnivača koji je i pronalazač i kreira neke male uređaje. Kada nešto zamisli u Italiji mu na-

prave dizajn. I naravno dostave račun za to. Kinezi mu proizvedu i, naravno, dostave račun po jedinici proizvoda. Nemci mu transportuju i dostave račun za prevoz. Našao je neke veb sajtove u Evropskoj uniji i SAD koji mu prodaju proizvode i, naravno, uzimaju procenat od toga. Računovodstvo i pravne savete plaća paušalno u Danskoj. Ali ko odgovara za profit u ovom slučaju? Samo osnivač. Svi ostali odgovaraju za elemente ukupnog rezultata, neko za prihode, neko za rashode, ali osoba koja objedinjava je samo jedna – osnivač. I, kako smo već rekli, polako osnivač deli „kape“, uvlači funkcije u firmu jer računa da mu se to više isplati. I na kraju organizacija radi sve ove stvari, i kreira, i proizvodi, i prevozi, i prodaje... I šta se desi, izgube se sve cene koje su ranije bile jasne i preko kojih smo jasno videli da li se neka operacija sprovodi efikasno ili ne. I ko i dalje ostaje odgovoran? Osnivač ili možda direktor, kako god ga zvali, ali svakako samo onaj na vrhu. I to tako ide... a firme rastu. Radio sam organizacionu strukturu firme od 27.000 ljudi gde je samo jedan odgovoran za profit a ostali za elemente ukupnog rezultata. Šta mislite da li se ovi ostali puno nerviraju? Oni ne, ali onaj na vrhu, bogami da.

I to se, na žalost, doživljava kao normalno ma koliko bilo ekstremno. I šta sada... šta bi bio pravi put? Organizacija mora da

od perioda Go-go krene da definiše svoju odgovornu decu, profitne centre koji predstavljaju začetak biznisa. To se radi kroz reorganizaciju na jedinice tako da počinjemo da imamo neke ljude koji mogu da odgovore na pitanje – kako ide posao? Ako na to pitanje može da odgovori samo osoba na vrhu mi nemamo profitne centre već čistu funkcionalnu strukturu. Ali zašto nam to treba...? Ima više razloga, ali jedan suštinski je da se razbaca rizik i da se na taj način kreiraju delovi organizacije koji su u različitim fazama u životnom ciklusu. Tako omogućavamo različitim delovima da se samostalno razvijaju i da, ako dođe do problema, nešto i ugasimo, možda prodamo ali i da nešto novo osnujemo. Tako će organizacija ostati da živi oko Top-forme, otvarajući ili zatvarajući delove organizacije. Analogija je potpuno ista kao kod porodice, neka deca će imati svoju decu a neka neće. Neko će se veoma razviti i imati puno potomaka koji će imati svoje potomke, a neki će umreti. Na taj način porodica stalno ostaje živa, ne po jedinac nego porodica, i menja se kako se i tržište i okruženje menja.

To je jedan od razloga ali ima ih još. Ako imamo celinu koja je tako organizovana da veliki broj zaposlenih može da kaže kako ide posao za delove biznisa, tada imamo puno veoma odgovornih, angažovanih i posvećenih ljudi. I, naravno, veliku verovatnoću da se na rezultate utiče, da imate dobar profit, da imate puno „baba“. Još jedan primer, firma sa 500 prodavnica podeljenih u 10 regiona. Interni transport radi za sve

njih i prevozi u sve regione ali im je „teško“ da izračunaju cenu koštanja. Objašnjenje je veoma interesantno – ponekad voze za dva regiona. Naravno da je to izgovor, ali veoma često firme i rade po principu – ako ne može idealno onda nećemo ni počinjati. Naravno da ne može idealno pa tako uvek imamo dobar izgovor. U ovom slučaju je trošak mesečni za transport bio oko 200.000 EUR. I ko će platiti za prevoz ako ne regionu za koje se vozi? Iz profita na kraju vlasnik. A da li on može da kontroliše troškove transporta? Naravno da ne jer bi onda on bio šef transporta a ne direktor. Rekao sam im „Hajde da dodelimo trošak transporta „odokativno“ 20.000 svakom regionu“, mada znamo da to nije potpuno tačno. Razumem da su regionu različito udaljeni, i primaju različite količine robe, ali hajde da probamo. Ako dodelimo ovaj trošak svakom regionu – ko će da se buni? Regionu, naravno, ako su organizovani kao profitni centri. Ako su samo prodaja to ih i ne zanima. Ali odmah će znati da postoje i drugi prevoznici i da bi to moglo i bolje i jeftinije. Šta se događa – ljudi počinju da se ponašaju kao „babe“. Brinu se za rezultat. Snižavaju troškove, povećavaju profit. Veoma jednostavna logika je na snazi, ako ja moram da platim onda će biti manje ako neko drugi plaća razumljivo da će da bude više. Što je firma veća glavna igra postaje – potroši, ali da plati neko drugi. Doslednom primenom ove logike u kompaniji vam garantujem smanjenje troškova od 10% samo kroz prosejavanje gluposti i povećanje brige.

Jasno je da se ova raščišćavanja ne mogu raditi u svakom delu firme odmah, ali tamo gde su troškovi veliki skoro sigurno. A zatim postepeno i u druge delove kompanije. To se u Adižesovom metodu naziva – sistem odgovornosti, mora za svaki dinar, dolar, evro koji ulazi ili izlazi iz kompanije postojati odgovorna osoba koja zna šta se dešava. I koja planira i koja prati i koja menja. Sve to na neki način rade junaci sa početka ove priče. Želim vam što više „baba“ koji razumeju poslovanje, tada će vam biti mnogo bolje.



U Kijevu je održana 3. Međunarodna konferencija o Adižes metodi. Preko 100 učesnika imalo je zadovoljstvo da čuje predavanje dr Isaka Adižesa preko video linka, ali i prezentacije vlasnika o uspešno sprovedenim promenama u njihovim kompanijama. Svoja iskustva su podelili vlasnici najveće ERP soverske kompanije u Rusiji, najvećeg IT distributera u Belorusiji, fabrike ekskluzivnog nameštaja iz Ukrajine, velikog agro sistema iz Ukrajine i direktor najvećeg distributera alata iz Ukrajine. U plenarnom delu konferencije je dr Zvezdan Horvat održao predavanje o organizacionoj strukturi i profitabilnosti dok se nakon toga konferencija podelila u tri Master class sesije: kreiranje organizacione strukture, vođenje timova i rešavanje konflikata. U ovom delu su se dr Horvatu priključili ukrajinski konsultanti Aleksej Kapusta i Pavel Mirošnik. Sve zajedno, lep dan u Kijevu sa zadovoljnim učesnicima koji žele da unaprede svoje kompanije.

**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**

# Da li se brže razvijaju mladi novopostavljeni ili iskusniji menadžeri?



Irena Bulat, direktorka ASEE Srbija

Laička i zdravorazumska pretpostavka jeste da mladi ljudi predstavljaju tabulu rasu u trenutku zapošljavanja i/ili prvog promovisanja, te da se radom i uticajem mogu brzo oblikovati u pravcu koji je željen od strane kompanije. Narodna mudrost „teško je starog psa naučiti novim trikovima“ isto tako zdravorazumski ukazuje na grupu mlađih zaposlenih kao bolje kandidate za „oblikovanje po meri kompanije“.

Na osnovu iskustva u okviru Adizes Leadership Programa i četrdeset menadžera čije su izlazne evaluacije do sada urađene gorenavedena pretpostavka može se staviti pod lupu.

Program jeste dvogodišnji razvoj menadžera, jer bez vlastitog razvoja gubimo sposobnost da razvijamo druge iako imamo prilike. Kao što se zaposleni guraju u pravcu poželjnog ponašanja u kompanijama, tako se učesnici kontinuirano izlažu argumentima, alatima i primerima postavke uzajamnog poverenja i poštovanja koje praktikuje Adizes SEE. Oblikovanje u okviru Programa znači podrška razvoju potencijala koji postoje u oblastima u kojima je učesnik dovoljno dobar da može postati izvrstan, te promocija modela uzajamnog poštovanja i poverenja. Zahvaljujući ulazno-izlaznim testiranjima moguće je argumentovano sagledavati rezultate procesa razvoja i postignuća ciljeva koje su učesnici postavili pri upisu Adizes Leadership Programa. Imajući u vidu nameru da se u okviru jedne generacije polaznika povežu nespojivi, osim različitosti u obrazovanju, poreklu, delatnostima, učesnici su različiti i po godinama života i iskustva.

Analizirajući akumulirane izlazne testove i intervju dolazim do zanimljivog zaključka - da je promena u smislu vrednosnih stavova i poslovne orijentacije u aposlutnim iskazima manja kod mlađih učesnika. Frapantno, ali razvoj je primetniji kod učesnika sa 6 do 10 godina menadžerskog iskustva nego kod onih koji ga imaju godinu, dve i koji predstavljaju čist list papira. Dakle, suprotno očekivanju, ali nakon desetina intervjua mislim ipak logično.

Svi mlađi učesnici pokazuju u ulaznim testovima radikalnije stavove, vrlo isključiv doživljaj poslovnog okruženja i života uopšte. Iako u prednosti po pitanju malog taloga iskustva, ono što su vrednosna ograničenja mnogo su izraženija jer apriori blokiraju i mogućnosti probanja. Za ovu grupu zaposlenih život je brz, potraga za iskusnostima stalna, želja za uspehom izražena i trijaža koncepta, alata se radi lakonski na osnovu vrednosnih premisa koje su radikalne. DA-NE, MOŽE-NE MOŽE... malo čemu se daje prilika ako otpadne na prvi pogled, a

napominjem pogled je kroz isključive vrednosne naočare. Sve ovo utiče da se razvoj sporije dešava, iako se veštine mogu naučiti vrlo brzo (mlad utreniran mozak), ali cilj nije znati pecati već napraviti pecaljku i naučiti druge da pecaju.

Naravno da razvoj postoji i kod njih i lično sam posebno ponosna na neke od tih mlađih ljudi kao najbolji deo Adizes Leadership Programa. Njihov razvoj, ako stojite na vrhu piramide, i ne izgleda fascinantno, ali za njihovu budućnost, a i budućnost kompanija u kojima će raditi možda je ključan. Ako uvedemo analizu korisnosti i merimo korisnost ove promene na tim mladim ljudima na dugoročni razvoj kompanija, rezultati su zavidni.

Kao ilustraciju tog mogućeg razvoja navodim mladog učesnika Programa starog 29 godina za koga su dve godine zajedničkog rada bile istovremeno i prve dve menadžerske godine. Na početku kao njegov cilj usaglasili smo razvoj menadžerskih veština i povećanje sposobnosti vođenja ljudi. Za ovu priliku izdajem samo ulazno izlazne testove njegovog vrednosnog sistema korišćenjem alata Spiralne dinamike. Ovlaš pogled na sliku 1 pokazuje radikalni pogled na život – crno-beli svet u kojem se mladi čovek kreće bez mnogo promišljanja i pravolinijski. Početno stanje jeste da je reč

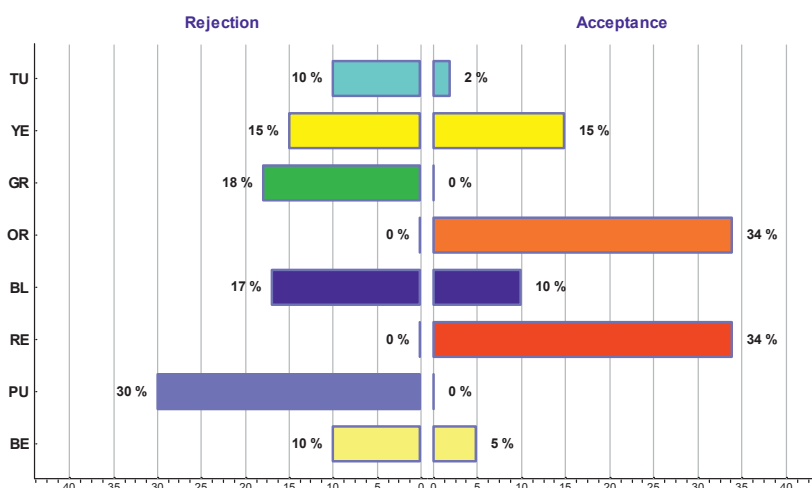
o izuzetno ambicioznoj osobi (oranž) agresivnog i dominantnog stila ponašanja (crveno), sa čak odbojnošću prema drugim ljudima i ideji deljenja i istinskog timskog rada (odbijanje zeleno). Sve ovo prisutno u mladom čoveku izuzetne inteligencije, odlično obrazovanom, elokventnom i sa vrlo izraženim socijalnim veštinama. U smislu željenog cilja potrebna je bila promena ka „omekšavanju“ pristupa i smanjivanju agresivne crte, iskreno razumevanje drugih bez zahteva slaganja, uz razvoj empatičnijeg pristupa. Izlazni test pokazuje prvo relativizaciju kao posledica iskustva i izloženosti drugačijim stavovima kolega sa klase. A zatim i promene u vrednosnim stavovima po pitanju prihvatanja drugih (potpuno odbijanje se menja u razumevanju tuđih stavova u zelenom) i dominantnom i sebičnom promišljanju (ublažavanje crvene linije).

Svakako da možemo diskutovati o slici 2 koja ne predstavlja sliku vašeg najpoželjnijeg menadžera, ali pričamo priču o mladom čoveku koji je krenuo od slike 1, a pred kojim je još 10 godina ličnog razvoja na putu ka top menadžerskoj poziciji za koju ima preduslove.

Za iskusne menadžere i direktore pouka da je pogrešno dignuti ruke od mlađih menadžera i lamentirati nad njihovom nestalnošću i konfliktnošću. Potrebno je razu-

## REVIEW OF Spiral Dynamics - Personal Acceptance and Rejection

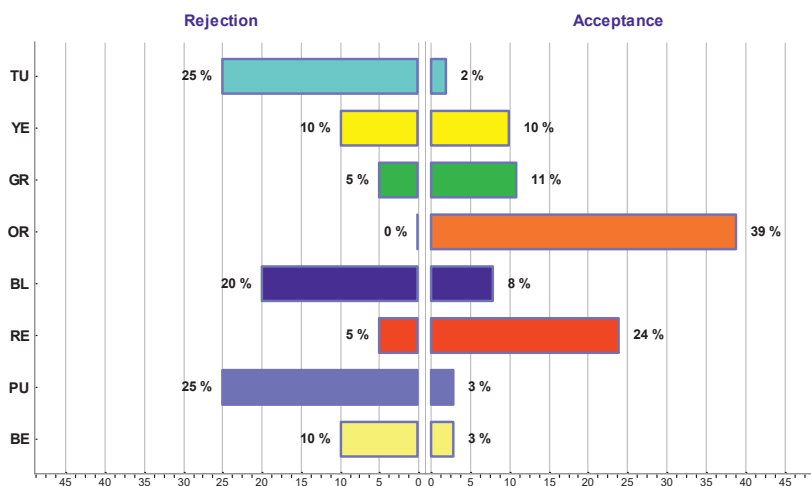
Company: ALP  
Company Unit:  
Assessment: 2014 ALP  
Workplace:  
Candidate: XXXXX



Slika 1

## REVIEW OF Spiral Dynamics - Personal Acceptance and Rejection

Company: ALP  
 Company Unit:  
 Assessment Unit: ALP  
 Workplace:  
 Candidate: XXXXX



Slika 2

mevanje da njihovo ultra brzo usvajanje alata i veština, koje može biti praćeno i isto tako brzom promocijom kroz redove kompanije nije praćeno simultanim razvojem.

Za ovakve menadžere potrebno je mnogo više vremena i brige da se zaista razvijaju. Njihov razvoj mora biti pažljivo i brižno nadgledan, podržan u smislu mentorstva pre

svoga. Iako se čini da mogu odmah da lete, taj let treba biti podržavan i asistiran duže vremena – i vidljivo i nevidljivo.

Da se vratimo na pitanje starih pasa i novih trikova i razmotrimo rezultate Programa kod učesnika koji imaju 35 do 40 godina i više od 6 godina menadžerskog staža pri upisu. Naime, iskazan je značajan razvoj i postignuće cilja u više od 90% slučajeva. Promene su velike i pozitivne, ali treba imati na umu prisutni voljni momenat kod ovih polaznika. Usled značajnog životnog iskustva postoji izražen moralno-voljni momenat želje za promenom i razvojem, što sigurno utiče na odlične rezultate. Zato ne treba generalizovati ove ishode na sve zaposlene istih godina i iskustva. Potreban je predkorak da bismo mogli očekivati ovako dobre rezultate, a to je generisanje motivacije kod ovih menadžera da pristupe afirmativno promenama i potencijalnom ličnom i kompanijskom razvoju.

Rad u okviru Programa pruža učesnicima postizanje individualnih ciljeva, ali i mogućnost da doprinesu ovakvim generalnim promišljanjima koja mogu biti od koristi kompanijama uopšte.

I jedan i drugi put u radu sa menadžerima, mladim ili iskusnijim, opet nas vraća na osnovni posao – razvoj ljudi.

Irena Bulat,  
 direktorka Adizes SEE Leadership Programa  
 irena.bulat@asee.biz



ALP Sedma generacija

# CHALLENGING PRACTICE

Adizes Leadership Program

nova generacija startuje  
23.2.2017.



# Impresije iz Motovuna



Damir Delić Đuljić



*Ne obra se grožđe ako ga ne zasa-diš, krešeš, špricaš i maziš A džaba sve to, ako se dogodi 'loša godina'. A često se dogodi.*

Zanosni miris Istre, tartufa i jeseni 2016. godine, Motovunsku ASEE (Adižes Southeast Europe) priču o putu prema top formi najbolje ilustrira jedan večernji događaj, onaj van radnog vremena, iz posjete vinariji Tikel. Za one koji nisu imali sreću biti tamo, Motovun i Istra djeluju poput emocionalno autonomne pokrajine na području bivše Jugoslavije, u kojoj ne postoje problemi. Pristupačni, bistrooki, jednostavni ljudi, neka opijajuća ljepota, gorka i slatka poput istarske travarice, i zajednički dojam da Istra nije turističko mjesto, nego mjesto na kojem želite ostati.

Jedna snažna impresija me vraća u grupu ljudi iz vlasničkih i upravljačkih struktura firme kožarskog, ugostiteljskog, prodajnog, strojarškog, kompjuterskog, računovodstvenog i javnog sektora, i posjetu gospodinu u vinariji koji je držao prezentaciju o proizvodnji istarske malvazije, ulja i Terana.

„Nismo mi religiozni, ništa ne slavimo“, kaže nam dobroćudno domaćin, naglašavajući

vajući u uvodu da vrlo brzo i jednostavno proda cjelokupnu godišnju proizvodnju, i ulja i vina. „*Ko ne bi radio ovdje*“, piše u pogledima kolega, dok domaćin pojašnjava sorte vina i grožđa, govori o dnevnim i godišnjim obavezama kojim ispunjava svoju poslovnu svrhu i nastoji osvojiti i sačuvati klijente. „*Sve proda, brzo i jednostavno*“, i dalje piše u pogledima kolega koji kuckaju čaše i degustiraju sir i masline, premotavajući po glavi sve djeliće svojih složenih proizvoda i usluga koje je tako teško prodati.

„*Ključno je da je vrijeme dobro. Na 36 stupnjeva staju efekti fotosinteze, i biljka praktično gubi sunce. Za vino je jako bitno i da su noći hladne, a dani sunčani i topli ali umjereni. Kiše ne gode, naročito ako ih je puno. Ako je ljeto dugo a ne pretoplo, uz ponešto a ne previše kiše, onda je godina uglavnom dobra. Bez sredstava za zaštitu od bolesti, dakako, nema ništa. Nekada prskamo pola stabla masline, i taj dio ima puni urod. Drugi dio koji nismo prskali – na njemu nema ništa*“, zaključuje domaćin, tjerajući od svog nepredvidivog biznisa 20 potencijalnih konkurenata, definitivno im brišući sjaj iz očiju i vraćajući ih u drvnu, građevinsku i druge – njihove industrije.

U industrije u kojima se stvari još neka-ko i kontrolišu.

## Trening beše k'o trening i šta da se priča...

Kako god to zvučalo organizatorima, seminar određuju učesnici i u tom smislu, motovunski seminar je bio vrlo šarolik. Okupio je ljude iz različitih branši, sa različitim grana životnih ciklusa preduzeća, sa različitim poslovnim iskustvima i ambicijama, u jedinstvenoj namjeri da se vikend provede hvatajući smjernice sa kojima će se lakše živjeti. Nema elektronskog navigacijskog uređaja koji bi skratio potragu za dobrim odlukama, pa su odlučili da je ozbiljna vjerovatnoća da će baš u Motovunu pronaći ideje za rad i život svojih firmi.

Tematski i sadržajni koncept treninga je koncipiran velemajstorski, te u duhu holističkog pristupa Adižesove metodologije tumačio čulni, kardiovaskularni, endokrini i respiratorni sistem organa, govoreći, redom, o tržištu, profitu, integraciji i strukturi kompanija, navodeći na stav da je cjelina ono što jeste bitno, ali da svaki sistem ima svoju vrijednost i težinu, što svi otprilike znamo, uglavnom tek onda kada ne funkcioniše.

Čitajući primjere, istražujući temu meadžmenta i slušajući vlasničke priče, često sam mislio da je neko nešto i dodao u priču o vlasniku kojeg nešto guši i boli, i tek tad odlučuje da u firmu uvodi sistem poput sistema organa, umjesto da sam obavlja i uloge disanja i probave, i reprodukcije i funkcije lokomotornog sistema. „*Da, bilo je nešto u junu, imao sam nekih zdravstvenih poteškoća. Pa sam onda vidio da to funkcioniše i bez mene i sada nastojim da se udaljim i da stvari ne zavise samo od mene*“, reče, uživo, jedan od učesnika. Zar stvarno?

U Motovunu su bili i bivši i trenutni, i trenutni potencijalni i budući potencijalni klijenti i partnerri ASEE. „*Stvari se stalno mijenjaju, promjene su neminovne i uvijek se vraćam u Adizes SEE gdje o promjenama govorimo bez panike*“, reče mi jedan od učesnika.





### Ako vam javna kuća više ne radi – nije stvar u krevetima

Panika je, po konvencionalnoj definiciji, iznenađen i jak strah od jedinke ili grupe, koji nastaje kada je život jedinke ili grupe doveden u pitanje. Ako bismo u rječnik menadžmenta uvodili izraz panika, mogli bismo reći da je panika iznenađen strah upravljača da će sila neravnoteže pobijediti i da će sve otići nizbrdo.

Riječ „panika“ je nastala od grčke riječi panikon koja označava povezanost sa Panom, bogom šuma i livada koji je mogao da proizvodi neobične zvuke koji izazivaju smrtni strah kod stada ovaca, koza, ljudi itd. Prikazan u izgledu polu-čovjeka i polu-jarca, bog Pan je opisan kao biće ozarenog

lica, špicaste brade, sa rogovima na čelu i dlakavog tijela. Vispren i veseo, živio je u blizini svježih izvora i šuma, seksualno veoma aktivan i zainteresovan za ljubavne igre.

Panika može a ne mora biti vezana za realne opasnosti, obzirom da Pan, prema zvaničnim podacima, ipak ne navraća u Suboticu, Kotor Varoš, Zadar i Travnik... Zvuk zle kobi itekako navraća, i da, razgovori u Motovunu su uistinu prošli bez panike, sa nekom pikselskom crticom koja probleme ne relativizuje nego otvara, sve sa strelicom, putokazom. Vjerujem da ostali učesnici dijele osjećaj da će segmenti koje smo čuli na sesijama biti primjenjivi za donošenje odluka čija će realizacija voditi iz tunela. Što se mene lično tiče, vjerujem da će Adižes Leadership Program kojem se pri-

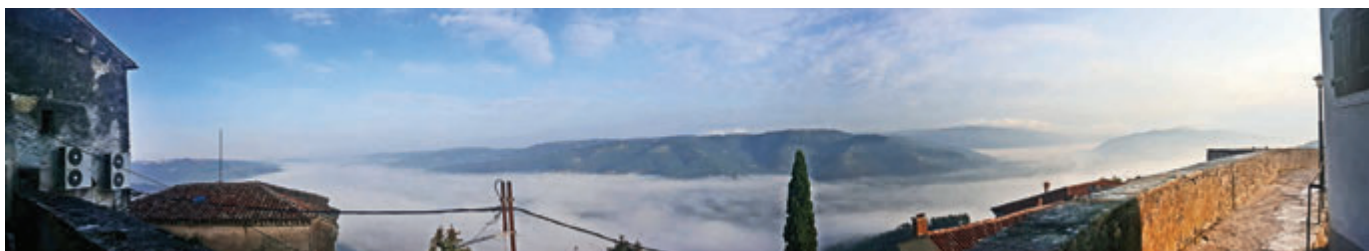
družujem ovog mjeseca pomoći dubljem i boljem razumijevanju Adižes metodologije u teoriji menadžmenta i organizacije, i da bi motovunsko iskustvo upoznavanja sa ASEE moglo biti od izuzetnog značaja, na ličnom, i porodičnom nivou. Porodica je, je li, i ono što radiš.

**„Svi ljudi rešavaju probleme, neki one koji im naiđu, a neki ključne“**, reče Zvezdan Horvat, uz dopunu jednog od učesnika: **„Ako vam javna kuća više ne radi – nije stvar u krevetima. Ne trebate mijenjati krevete“**. Evidentno je da je najmanji zajednički sadržilac u Motovunu – potraga za ljudima. Svi nekako čeznu za saradnicima sa kojima bi lakše išli gore, pa jedan traži pomoćnika za demokratizaciju, autokratsku implementaciju demokratski donesenih odluka, a ostali su nepovjerljivi, poput roditelja koji bi nekome na čuvanje morali povjeriti svoje dijete, a istovremeno svjesni da ne mogu ni živjeti ni raditi sami.

*„Duško Vujošević je na treninzima često bio nemilosrdan i nije se zanosio pretjeranim analizama tehnike i stila pojedinih igrača. Zanimale su ga dvije stvari: kakav je neko čovjek i koliko mu je stalo do košarke“*, kažu bivši košarkaši legendarnog trenera Partizana.

**E kada bi me Dule Vujošević pitao o treningu o Motovunu, rekao bih da su tamo tačno onakvi ljudi kakve on traži.**

**I to bi bio i najprecizniji odgovor i najtačnija impresija o onome što smo slušali i gledali u Motovunu.**



## Vesti



Dva su sastanka Kluba 2040 obeležila protekli period, aprilski u Mostaru i oktobarski u Splitu. Podsećamo, članovi Kluba 2040 su pripadnici druge generacije u porodičnim kompanijama iz Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Hrvatske, Makedonije i Srbije. U Mostaru centralna tema su bile porodične politike i porodični ustav, a u Splitu se razgovaralo o odnosu porodičnih i neporodičnih

nih menadžera. Sem uspešne razmene iskustava i učenja na ovim sastancima, članovi Kluba su još uspešnije nastavili sa izgradnjom i jačanjem međusobnih veza i kontakata. Sledeće okupljanje najavljujemo na Zlatiboru u proleće 2017. Više informacija o radu i članstvu možete dobiti na [boris.vukic@adizes.biz](mailto:boris.vukic@adizes.biz)

# Jedan list papira



Boris Vukić, partner Adizes SEE

Nakon deset godina rada sa nekoliko stotina osnivača, naslednika, porodičnih kompanija na prostoru koji se nekad zvao Jugoslavija na pitanje „šta je to prvo potrebno svima pobrojanima?“ odgovor je – „jedan list papira“. Taj jedan list papira se zove „Politika porodične kompanije“ i predstavlja embrion nečega što će se jednog dana zvati Porodične politike (množina) a zatim i Porodični ustav. Da bi se taj zametak primio i porastao u pomenuta ozbiljna dokumenta treba ga na pravi način i začeti. Dva su načina moguća, a zavise od godina naslednika ili potencijalnih naslednika. Ako su deca mala piše ga osnivač sam (ili u partnerskim kompanijama pišu ga suvlasnici sami). Ako su deca poodrasla i visoke škole završila diskutuje ga zajedno sa njima a potpisuje sam. Kadgod nastao sadržaj će na kraju biti po volji vlasnika ili suvlasnika kompanije. To što će u drugom slučaju saslušati šta mlađež ima da kaže dokaz će biti njegove mudrosti, ali o tom slučaju drugom prilikom.

Zašto je važno na vreme napisati Politiku porodične kompanije? Zašto ju je važno i zašto ju je najbolje, o paradoksa, napisati pre nego što se ukaže potreba? Prvo i najvažnije manje je emocija koje su, sasvim prirodno, najveća smetnja racionalnoj odluci. A racionalna odluka treba da bude posledica razumne želje da i kompanija i deca i osnivač jednoga dana budu srećni i zadovoljni. I da osnivač bude miran da je učinio što je do njega. Da bi se to dogodilo, na jednom listu papira treba da se nađe šta se to očekuje i od osnivača i od naslednika u budućnosti. Tada će i osnivači i naslednici znati šta im je činiti i sa sobom i sa kompanijama. Dugačka je lista pitanja na koje treba dati odgovor ali ona prioriteta već su u glavi osnivača i samo ih treba naglas postaviti i na njih napismeno odgovoriti. Zahvaljujući odobrenju jednog osnivača podeliću njegovu „Politiku porodične kompanije“. Ovaj „jedan list papira“ je napisan kada je osnivač imao 45 godina a njegova deca 13 i 11.

Nastao je kao posledica naših razgovora, njegovih promišljanja i konsultacija sa suprugom. Nastajao je nekoliko meseci i imao je nekoliko verzija. Ovo je poslednja, ali verujem ne i zadnja. Kao što u poslednjoj tački i piše biće predmet razgovora sledećih godina. I kada mi je odobrio da je podelim u ovom tekstu dugo sam se dvoumio da li je pametno da to uradim. **MOLIM da se ne prepisuje i ne smatra receptom.** Biće bezvredno i biće mrtvo slovo na papiru kao mnogi standardi koji su prepisivani po nekim belosvetskim šablonima samo da bi ih imali. Ovaj „jedan list papira“ koristite da

biste iz njega izvadili pitanja i dodali ih na pitanja koja vam se već vrte po glavi. Ovo je potpisao jedan konkretan čovek sa svojim iskustvima i vrednostima. Sa nekim stavkama se apsolutno ne slažem – na primer, da prvo radno mesto naslednika bude uz njega, tj. asistent generalnog direktora. Moje je duboko uverenje da je najbolje da prvo radi u nekoj drugoj kompaniji na višem stepenu organizacionog razvoja. A da zatim u „**očevoj kompaniji**“ krene sa nekog stručnog ali ne menadžerskog mesta. Za neke stavke verujem da će doživeti promene a neke brojeke pomeranja. Ne verujem da će se u šezdesetoj godini povući sa pozicije generalnog direktora jer mislim da je 28 godina, koliko će tada imati stariji sin, premalo za tu poziciju. Mislim da će i procenat od 30% vlasništva iz stavke 6. malo da padne da bi on ipak zadržao upravljačku kontrolu nad kompanijom. Poštujem njegov stav da će „momci“ da se prilježnije odnose prema

kompaniji kad ona i faktički bude njihova... I tako dalje i tako dalje. Ponoviću – Ovo je potpisao jedan konkretan čovek sa svojim iskustvima i vrednostima.

„**Jedan list papira**“ je prvi list papira na putu ka sledećim u kojima će se nalaziti detaljniji plan nasleđivanja, zapošljavanja, nagrađivanja i direktnih naslednika i njihovih supružnika, raspodele dividendi, prodaje udela... Iz svih ovih papira nastaće Ustav porodične kompanije a on će biti rezultat diskusije članova Porodičnog foruma. Sve ovo je prirodan način nastanka ovih dokumenata i ovih tela u zemljama u kojima tek sada nastaju porodične kompanije.

I za sam kraj. Poznajem stotine mladih ljudi u dobu od 20 do 40 godina koji bi bili tako srećni da su njihovi stvoritelji i stvoritelji kompanija koje voljno ili nevoljno nasleđuju na vreme napisali „jedan list papira“.



## Porodične politike kompanije ABC

1. Za vreme raspusta tokom srednje škole obaveza je dece da 15 radnih dana provedu radeći u našoj kompaniji i taj rad će im biti plaćen na nivou minimalne plate u tom mesecu. Dok studiraju provodiće 21 dan i za to će biti plaćeni na nivou prosečne plate u tom mesecu.
2. Za vreme raspusta tokom srednje škole deca će provesti 15 dana (nakon završetka I i II razreda) a 21 dan (nakon završetka III i IV) na engleskom i francuskom govornom području, naizmenično, učeći strane jezike.
3. Vrata porodične kompanije su im otvorena, neće se na njih vršiti pritisak da se u nju zaposle bez obzira na nivo stručne spreme koje steknu
4. Menadžerske funkcije će moći da obavljaju ukoliko ispune sledeći minimum:
  - a. Završetak fakulteta (ekonomski, bilo koji tehnički, biznis)
  - b. Poznavanje dva strana jezika
5. Rad u porodičnoj kompaniji će početi sa mesta asistenta generalnog direktora
6. Ono dete koje se zaposli stiće pravo da mu u tridesetoj godini bude prepisano 30% vlasništva.
7. Ukoliko se ne zaposle oboje veći procenat će dobiti ono dete koje bude radilo u kompaniji. Tačan procenat i način nadoknade drugog deteta će biti definisan do moje pedesetpete godine u testamentu
8. Obavezno je da potpišu predbračni ugovor čiji će sadržaj biti definisan do njihove dvadesete godine
9. Kad osnivač napuni 60 godina povući će se sa mesta generalnog direktora
10. Sa ovim politikama deca će biti upoznata kad Marko završi osnovnu školu a o njima ćemo razgovarati najmanje jednom godišnje tokom uskršnjih raspusta.

# Adizes SEE klub u Vrdniku



Osnivači, menadžeri i prijatelji kuće iz više od 50 kompanija sa prostora bivše Jugoslavije učestvovali su u programu zimskog sastanka članova Adizes SEE kluba koji je početkom decembra održan u Vrdniku. Godišnja okupljanja kluba klijenata i prijatelja ASEE prilika su za druženje, širenje kruga poslovnih prijatelja i razgovor o nadolazećim temama od izuzetnog značaja, za vlasnike i menadžere kompanija iz jugoistočne Evrope.

Tradicionalno sastanak Kluba je otvoren rubrikom „Vojo s onoga sveta“ u kojoj je **Vojislav Rodić** učesnicima predstavio trendove na polju IT (ne)sigurnosti, te upozorio na val novih opasnosti u svetu internet-poslovanja, sa preporukama za prevazilaženje problema koji mogu pogoditi bilo koju kompaniju.

Centralna tema zimskog sastanka ASEE kluba bila je profesionalizacija kompanija i uvođenje profesionalnih menadžera u poslovanje firmi koje rastu. Profesionalizacija kompanija je izazov koji pogađa firme koje su prebolovale „dečije bolesti“ i koje u fazi rasta dolaze do izazova očuvanja unutarnjeg sistema i istovremenog angažovanja profesionalaca koji će odgovoriti specifičnim potrebama firmi koje se pojavljuju u fazi rasta. Jasna i kvalitetno uređena unutrašnja struktura firme, jasna pozicija i opredeljenja u pravcu razvoja i napretka,

intenzivan rad na razvoju uposlenika te oprez i standardizacija u procesu selekcije navedeni su kao sredstva koja doprinose kvalitetnom prevazilaženju izazova dovođenja profesionalnih menadžera u kompanije.

Kao gost učesnicima se obratio i poznati ekonomski stručnjak i konsultant **Nebojša Katić** koji je govorio o makroekonomskim trendovima, sa potencijalnim reperkusijama trenutnih svetskih trendova na ekonomije Srbije i zemalja u regionu. Katić je učesnike upozorio na osetljivost ekonomija u zemljama bivše Jugoslavije i potrebu za vrlo veštini finansijskim upravljanjem, s obzirom da posledice spoljnih turbulencija ove zemlje pogađaju višestruko opasnijim i višim intenzitetom.

Prema tradiciji organizovanja ASEE klubova, a ovaj u Vrdniku je bio 22. po redu, svaki od sastanaka suorganizuje jedan od članova kluba, u regionu u kojem se sastanak organizuje. Sudomaćin sastanka u Vrdniku bio je vlasnik kompanije „Uljarice Bačka“ Đorđe Lazić, a učesnici su u okviru slobodnih aktivnosti posetili i manastir Krušedol i vinariju „Kovačević“.

Sledeće okupljanje članova Kluba planirano je u Prolom banji početkom juna 2017.

D. D. Đ.



## ASEE

Ljubice Ravasi 16  
21000 Novi Sad  
Tel + 381 21 6624 688  
6553 254

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.