

 *see*

BROJ 60 | MART 2019.

MAGAZIN

15 DANI NE
O ADIŽESOVOM
METODU

PLAN TRANZICIJE
U PORODIČNIM
KOMPANIJAMA

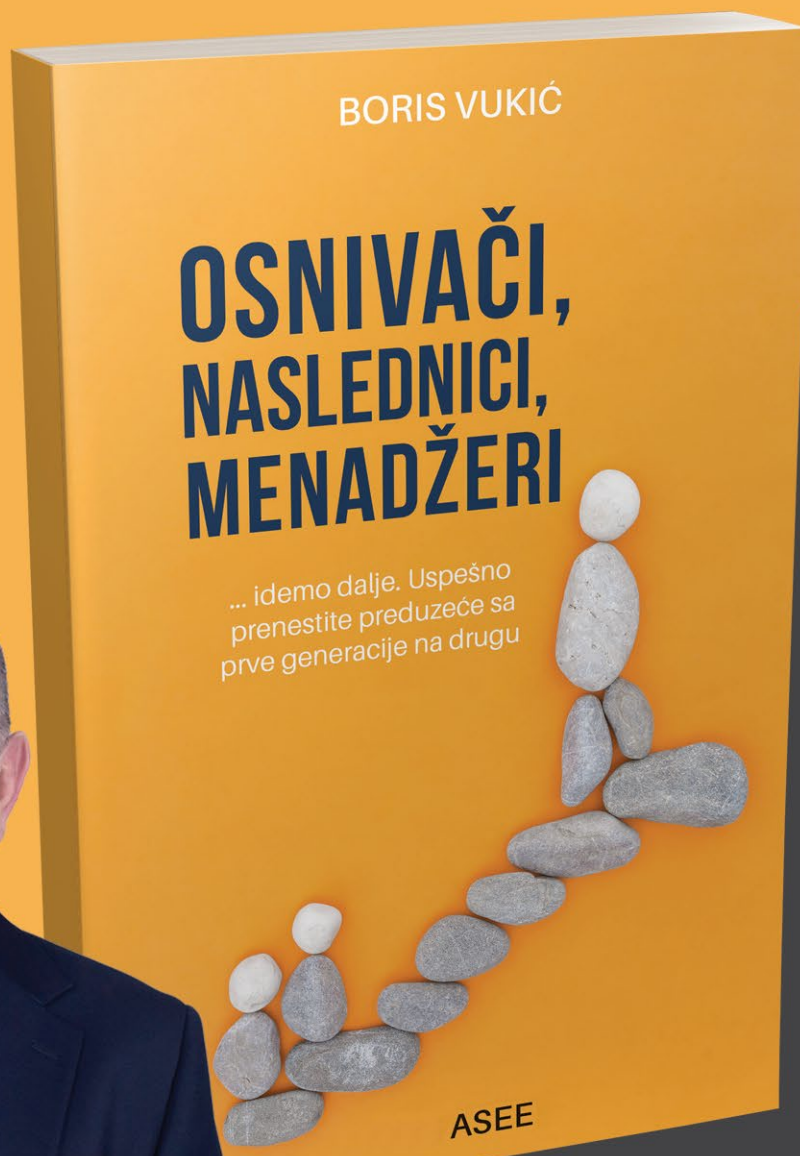
LIDERSTVO U
VRLOM NOVOM DOBU

KO JE ODGOVORAN
ZA NAŠU BUDUĆNOST?

 *Adizes*[®]
INSTITUTE WORLDWIDE

 *see*

PRAKTIČNA KNJIGA O PORODIČNIM KOMPAIJAMA



BORIS VUKIĆ

OSNIVAČI, NASLEDNICI, MENADŽERI

- Kako pripremiti naslednike, kompanije, osnivača i porodice
- Menadžersko opismenjavanje kompanije i saradnika
- Nepotizam u porodičnim kompanijama
- Druga karijera za osnivača

NARUČITE NA:

bgoffice@asee.biz - office@asee.ba - office@adizes.hr



Adizes SEE Leadership Program

Kada se um proširi idejom,
više se nikada ne vraća
u isto stanje.

—Abraham Linkoln

Adizes SEE Leadership Program je nastao 2012. godine kao odgovor na potrebu klijenata ASEE i predstavlja, sada već dokazani, projekat prolongirane menadžerske edukacije.

Zadatak ALP je izgradnja prve linije rukovodilaca - oplemenjivanje već postojeće prve linije i pripremanje nove

ALP je potreban kompanijama kojima su potrebni profesionalni menadžeri.

Magija Adizes SEE Leadership Programa je atmosfera deljenja i otvorenosti, prijatno je i sigurno biti deo ovog kruga koji vas istovremeno potpuno izbacuje iz zone komfora.

ALP je, po rečima jedne učesnice: „novi vazduh u vašim plućima“.



ASEE d.o.o.
Ljubice Ravasi 16
21000 Novi Sad, Srbija
Tel: +381 21 6624 688, +381 11 3640 740
www.asee.biz

SADRŽAJ

Asee
MAGAZIN

Broj 60
Mart 2019.

25

Asee
Adizes
INSTITUTE WORLDWIDE



6
Dr Isak Adižes
**USPEH DOLAZI
IZNUTRA**

8
Dr Zvezdan Horvat
**15 DA I NE O ADIŽE-
SOVOM METODU**

11
Boris Popović
**KAKO SMO PROFESI-
ONALIZIRALI TVRTKU
I PRIBLIŽILI JE LON-
DONSKOJ BURZI**

14
Željko Jandrić
**KO JE ODGOVO-
RAN ZA NAŠU
BUDUĆNOST?**



16
Boris Vukić
**PLAN TRANZICIJE
U POROĐIČNIM KOM-
PANIJAMA U ČETIRI
KORAKA**



18
Selmir Vrabac
**ŠTA CAPI MOŽE UČI-
NITI ZA
FINANSIJE VAŠEG
PREDUZEĆA?**

21
Dubravka Milovanović
**PROGRAMI
RAZVOJA
ZAPOSLENIH KAO
PRETPOSTAVKA
RAZVOJA KOMPANIJE**

24
Dobrica Stevanović
**LIDERSTVO U VRLOM
NOVOM DOBU**

26
Irena Bulat
**KLACKALICA
JA : DRUGI - OBRAZO-
VANJE MENADŽERA**

28
Srđan Nonković
**LEAN
SYNCHRONICITY**

30
Hrvoje Bogdan
**ŠTO JE AGILNO U
ADIŽES PRISTUPU
RJEŠAVANJU
PROBLEMA?**

32
Borislav Đurić
**ZAJEDNIČKIM RADOM
DO USPEHA**



34
Goran Nedić
**TIMSKO REŠAVANJE
PROBLEMA**

36
Mesud Ramić
**JEDNOSTAVNOST
MENADŽMENTA**

38
Pesma o životnim
ciklusima (Ivan Stojilković)

Tako je počinjao
samonikli (Boris Vukić)

Manifest Kluba 2040

UVODNA REČ

Od ŽUTE „PEGLICE“ do Australije...

Uspeh kompanija zavisi od nivoa
uzajamnog POVERENJA I POŠTOVANJA.



Klijenti u SVIM DRŽAVAMA na prostoru
koji se nekad zvao Jugoslavija.

Kolektivno uvođenje sistema
INDIVIDUALNE ODGOVORNOSTI.



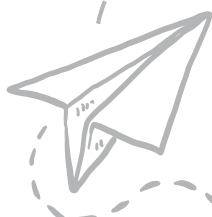
Više od 91.000 UČESNIKA
na konsaltingu, radionicama,
predavanjima, seminarima.

DEMOKRATIZACIJA organizacija na
prostoru koji uporno veruje u Vođe.



Rad na SVIM KONTINENTIMA
osim Afrike.

25 godina PUTOVANJA Adizes SEE...



PREDUZETNIK se rađa, menadžer
i lider se razvija i postaje.



REGIONALNI LIDER u
organizacionom konsaltingu.



59

59 BROJEVA ASEE Newsa i
prvi broj ASEE Magazina.

B.V.

IMPRESUM

IZDAVAČ

ASEE
Ljubice Ravasi 16, Novi Sad
Telefon: +381 21 6624 688
E-mail: office@asee.biz
Web: www.asee.biz



GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Boris Vukić

IZVRŠNI UREDNIK

Marko Herman

DIZAJN I DTP

Andrija Čeranić

REDAKTURA

Bojana Nedeljković

ZA IZDAVAČA

PC Press d.o.o.
Osmana Đikića 4, Beograd
Telefon: +381 11 2080 220
E-mail: pc@pcpress.rs
Web: www.pcpress.rs

DIREKTORKA

Vesna Čarknajev

DIREKTOR PC PRESS IZDANJA

Dejan Ristanović

MARKETING

Ksenija Kostić

ŠTAMPA

DMD štamparija

ISSN 1820-5127

Copyright © 2019 ASEE

Uspeh dolazi iznutra

Ključ za unapređenje rezultata nije u promeni strategije, već u promeni unutrašnjeg okruženja



Dr Isak Adizes

osnivač Adizes Institute Worldwide

USPEH BILO KOG SISTEMA – bilo da se radi o mikro ili makro sistemu, bilo da se radi o jednom ljudskom biću, porodici, organizaciji ili društvu – može da se predvidi pomoću jednog i samo jednog faktora: odnosa spoljašnje integracije prema unutrašnjoj dezintegraciji.

Spoljašnja integracija je iznos resursa koje organizacija ulaže u identifikovanje i zadovoljavanje potreba klijenata i pronalaženje promjenljivih prilika koje sposobnosti kompanije mogu da zadovolje na profitabilan način. Strateško planiranje i marketing vrše ovu ulogu.

Ako uzmete sve knjige o marketingu ili strateškom planiranju i date njihov kratak prikaz, a onda uradite kratak prikaz tih kratkih prikaza, na kraju krajeva suština znanja je sledeća: kako prilike na tržištu možete uspešno da uparite sa sposobnostima kompanija. A to, između ostalog, na primer, uključuje segmentaciju tržišta i diferencijaciju proizvoda.

Unutrašnja dezintegracija predstavlja nivo izgubljene energije u organizaciji i jeste funkcija uzajamnog poverenja i poštovanja. Ako postoji malo ili nimalo uzajamnog poverenja i poštovanja, nivo energije utrošene na unutrašnju dezintegraciju je vrlo visok. Razbacuje se na glasine, optuživanja, međusobno kritikovanje i destruktivne konflikte.

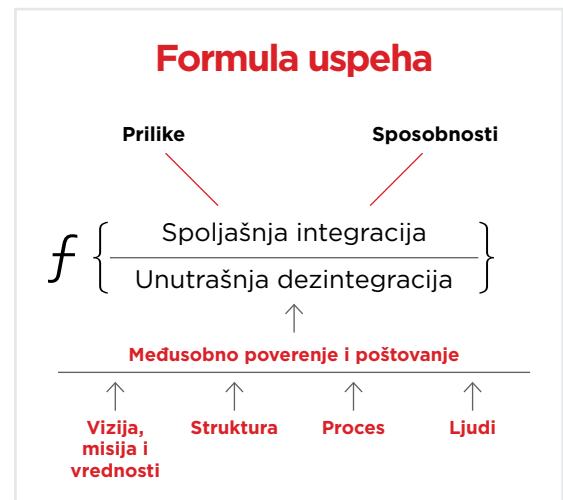
KAKO TROŠIMO SVOJU ENERGIJU?

Zakoni fizike nam kažu da je energija u bilo kom trenutku fiksna. Ne postoji stalna, neprestana energija. Ono što sam tokom svog rada ustanovio jeste da se ta fiksna energija u organizacijama raspoređuje na predvidljiv način. Prvo odlazi na rešavanje unutrašnje dezintegracije, a ono što je preostalo, ako je išta preostalo, odlazi na spoljašnju integraciju. I sve ovo važi kako na privatnom planu, tako i na korporativnom, pa – ako hoćete – i na nivou država.

Pretpostavimo da odlazite u posetu prijatelju koji leži u bolnici. Doživeo je saobraćajnu nesreću. Doktor bi od vas možda mogao da traži da ograničite svoju posetu na pet minuta. Zašto?

POŠTOVANJE VLASTITE RANJIVOSTI I SLABOSTI I VERA DA ĆETE NA KRAJU PRONAĆI PRAVO REŠENJE JESU TAJNA USPEHA. USPEH NIJE ISHODIŠTE, VEĆ USLOV VAŠEG PUŠTOVANJA.

Zato što vaš prijatelj nema dovoljno energije za vašu posetu. Sva energija potrebna mu je da bi se oporavio. Bolesnici dosta spavaju jer im je potrebna energija za oporavak. Zamislite da ste vi bolesni, a da neko želi da s vama razgovara o strateškom planu prodora na, recimo, njujorško tržište. Verovatno biste mu rekli da dođe kasnije. Zašto? Nemate energije da se bavite tom temom.



Pošto je energija ljudi u jednom trenutku fiksna, količina energije raspoložive za spoljašnju integraciju zavisi od količine energije koja se troši na unutrašnju dezintegraciju. Formula se primenjuje na pojedince, porodični život, kompanije i zemlje.

ZNAČAJ (SAMO)POŠTOVANJA I (SAMO)POVERENJA

Ako ljudi nemaju dovoljno poštovanja i poverenja u sebe same, razdiru ih unutrašnji konflikti. Mogu dobro da izgledaju, budu pametni i bogati, ali neće moći da ostvare uspešnu vezu ili karijeru. Najveći deo njihove psihološke energije odlazi na bavljenje problemima čiji koren je u nedovoljnom poštovanju i poverenju u sebe same.

Kada ljudima nedostaju samopoštovanje i samopoverenje, najveći deo energije troše na razmišljanje. Brine ih šta ljudi misle o njima. Pokušavaju da utvrde ko su i šta treba da rade. Malo energije preostaje za spoljašnji svet. Pre nego što mogu da upoznaju nekog i razviju vezu, prvo moraju da nauče da imaju poverenja i poštuju sebe same. Tajna pronalaženja partnera je u pronalaženju samog sebe.

Verovatno znate neke fizički privlačne ljude koji imaju malo ili nimalo uspeha kod suprotnog pola. Istovremeno, znate neke ljude koji nisu baš posebno privlačni, ali je za njima „potražnja velika“. Šta se dešava? Prvi tip ne zrači energijom. Pošto im nedostaje samopoverenje i samopoštovanje, oni se pred drugima pokazuju kao neodlučni, pa ih time i odbijaju od sebe. Drugi tip, koji sebe poštuje i u sebe veruje, svu svoju energiju može da usmeri na svoje partnere. Privlačni su jer iz njih izbija energija.

Uslov da biste voleli druge jeste da prvo volite sebe, ali to ne podrazumeva sebičnost. To podrazumeva usklađenost uma, tela, emocija i duha i imanje poštovanja i poverenja u ona četiri aspekta nečijeg bića kada su u konfliktu.

Poštovanje vlastite ranjivosti i slabosti i vera da ćete na kraju pronaći pravo rešenje jesu tajna uspeha. Uspeh nije ishodište, već uslov vašeg putovanja. Samopoštovanje i samopoverenje znači da imate veru u sebe, a to je preduslov da imate veru u druge. Vere nema ako ne volite sebe, a voleti sebe znači prihvatiti svoje unutrašnje konflikte i integrisati svoj um, telo, emocije i duh u celinu. Zbog smirenosti i prihvatanja samog sebe ljudi postaju privlačni i lepi iznutra ka spolja.

Ljudi koji su u konfliktu sami sa sobom napeti su i oko sebe šire bol. Nisu ni dobri supružnici, ni dobri lideri. Zatezanje lica, vožnja kola u trendu ili upuštanje u druge oblike „ulepšavanja“ će ih učiniti spolja privlačnim, ali u najboljem slučaju na kratke staze. Kako se kaže, fizička lepota je površna.

Obrazovanje naše dece podrazumeva izgradnju poverenja i poštovanja: samopoverenja i samopoštovanja, poštovanja tela i osećanja, poštovanja roditelja, starijih, profesora, društva u kom živimo, pa sve do poštovanja zastave države u kojoj žive. Važnije je obrazovati decu da „budu“ nego da „znaju“. Ono što deca znaju često brzo zastareva. Ono što ona jesu jeste za ceo život.

SPOLJAŠNJE PROMENE POČINJU UNUTRA

Pogledajmo sada sledeći nivo - ljude koji znaju ko su, ko nisu i svu energiju mogu da usmere na karijeru, ali u njihovoj organizaciji ne postoji kultura uzajamnog poverenja i poštovanja. Marketing vodi bitku sa prodajom; proizvodnja vodi bitku sa inženjeringom; računovodstvo vodi bitku sa svima. Kada stigne klijent, šta ove



Foto: Shutterstock

osobe mogu da kažu? „Dodite sutra, danas smo iscrpljeni.“

Hajde sada da pretpostavimo da imamo organizaciju sa zajedničkom vizijom i vrednostima, pravom strukturom, procesom i ljudima. Razvila je i negovala uzajamno poverenje i poštovanje, ali posluje u društvu kojim vladaju korupcija i mržnja među verama, nacionalnostima i rasama. I šta se dešava? Da li ta organizacija može da bude konkurentna u svetskim okvirima? Na šta odlazi energija date zemlje? Koliko energije preostane ako se sindikati svađaju s menadžmentom, vojska s vladom, a vlada s narodom? Bez poštovanja i poverenja, gde odlazi novac? U Švajcarsku! Zemlja je možda bogata kada su resursi u pitanju, ali ne može da uspe jer su joj odnosi bankrot.

Svi prethodno navedeni primeri ilustruju činjenicu da uspeh dolazi iznutra. Prevelik broj kompanija brine isključivo o strateškom planiranju i o tome kako će pobediti svoje konkurente. One su kao univerzum – šire se na marginama, dok se urušavaju u centru.

Uspeh dolazi iznutra. Ako smo jaki iznutra, možemo da se borimo sa svakim problemom koji dolazi spolja i pretvaramo ga u priliku. Ako smo iznutra slabi, onda ćemo u svakoj prilici koja dolazi spolja videti problem.

Način da se unaprede rezultati kompanije, zemlje ili osobe nije u promeni strategije, već u promeni unutrašnjeg okruženja. Kada jednom promenite unutrašnje okruženje, prava strategija i pravac će se lakše pojaviti. Bez zdravog unutrašnjeg okruženja, čak i najbolja strategija će se sa poteškoćom sprovesti. ■

VAŽNIJE JE OBRAZOVATI DECU DA „BUDU“ NEGO DA „ZNAJU“. ONO ŠTO DECA ZNAJU ČESTO BRZO ZASTAREVA. ONO ŠTO ONA JESU JESTE ZA CEO ŽIVOT.

15 DA I NE O Adižesovom metodu

Razjasni šta sve Adižesov metod nije, a šta jeste i kako vam može pomoći predstavlja pravi izazov već četvrt veka



Dr Zvezdan Horvat
CEO Adizes SEE

PONEKAD SE ČOVEK IZNENADI kako pogrešna tumačenja nađu svoj prostor ili kako neke stvari koje se čine očitim zapravo nisu takve. Čitao sam jednu fakultetsku knjigu o menadžmentu gde se spominje Adižesov metod i ljudi od svega izdvojiše to da se dozvoljava da učesnici kasne na sesije. Kao prvo, to uopšte nije tačno jer predstavlja narušavanje uzajamnog poštovanja, a kao drugo, nejasno je kako je neko uopšte mogao da pomisli da je to tako važna karakteristika da bi se pominjalo kao opšta stvar. Na brojnim fakultetima širom sveta predaje se po Adižesovim knjigama o stilovima upravljanja i životnim ciklusima, ali nažalost, postoji nerazumevanje o praktičnim koracima kako se organizacijama pomaže da dođu do top-forme. Razni koncepti, PAEI, CAPI ili životni ciklusi su teorijska podloga za sveobuhvatni, strukturirani, po fazama organizovan praktični sistem promena organizacija.

Sećam se jednog kongresa gde je objašnjavan proces promena u firmi i na kraju jedan čovek upita: „A da li vi dolazite i u kompanije da nam pomognete?“ Da li je problem u nerazumevanju, neznanju, nejasnoći ili čemu drugom, ali objasniti šta jeste, a šta nije Adižesov metod za nas je izazov već 25 godina. Da bih pronašao bolje odgovore, pokušao sam da primenim PAEI pitanja:

- E:** Zašto se metod primenjuje i zašto ne?
- P:** Šta metod jeste i šta nije?
- A:** Kako se metod primenjuje i kako ne?
- E:** Kada se metod primenjuje i kada ne?
- I:** Ko primenjuje metod i ko ne?

E: ZAŠTO?

1. ONO ŠTO SE LAKO DOBIJE OBIČNO SE NE CENI. TO JE STARO PITANJE: DA LI JE GLADNOM ČOVEKU BOLJE DATI RIBU ILI GA NAUČITI DA PECA?

Ne rešavanje problema, već davanje alata pomoću kojih možete da rešite svoje probleme. Mi ne pokušavamo da budemo eksperti za sve oblasti koji daju savete kako nešto treba da se radi, već, radeći sa ljudima iz neke organizacije i koristeći njihova znanja, kreiramo rešenja zajedno, ujedno ih obučavajući kako da u budućnosti sami uspešno rešavaju svoje probleme. Jedino na taj način će rezultati primene biti i dugoročno vidljivi.

2. AKO STAVITE NAJBOLJEG PILOTA U PODMORNICU, PODMORNICA NEĆE LETETI.

Ne promena ljudi, već promena sistema. Mnoge kompanije imaju iskustva u dovođenju uspešnih menadžera koji se u novoj sredini nisu snašli, iz prostog razloga što je sistem, ako se to može tako nazvati, bio ili haotičan ili birokratizovan, tako da nije kreirao osnove da bi se ti ljudi mogli uspešno uklopiti. Mi smatramo da je važno pre svega kreirati sistem u koji će se sposobni pojedinci uklapati, a ne priču bazirati na genijalnim, fantastičnim pojedincima koji će improvizovati.

3. NE MOŽEMO ČEKATI DA NAS SREĆA UDARI U GLAVU.

Ne reaktivan, već proaktivan stav prema kreiranju budućnosti kompanije. Ako je iznenađuje sve što se dešava na tržištu, koraci koje preduzima konkurencija, novi proizvodi i sl., organizacija je slaba. Radeći zajedno, ključni ljudi jedne organizacije treba stalno da gledaju unapred, da se prilagođavaju promenama i da ih i sami kreiraju. Što više preduzetničkog duha, kreativnosti i želje za preuzimanjem rizika imaju – biće uspešniji. Te odluke su osnova za kreiranje i promene sistema u organizaciji bez kojih uspeh na tržištu nije moguć.



Ilustracija: Shutterstock

P: ŠTA?

4. NE REVOLUCIJA, NEGO EVOLUCIJA, PODRŽANA SVIM MOGUĆIM ALATIMA.

Ne reorganizacija, već organizaciona transformacija. Pojam reorganizacija, koji u rečnicima možete pronaći i kao „uvođenje nove organizacije“, obično nema najbolji prizvuk i često podrazumeva velike, drastične promene. Zašto bi neko želeo da menja organizaciju ako samo treba prevazići određene probleme i/ili podržati razvoj organizacije? Pod pojmom organizacione transformacije podrazumeva se skup akcija koje se sprovode korak po korak i koje, sem promene ili prilagođavanja organizacione strukture, podrazumevaju kreiranje zajedničke misije i vrednosti kompanije, sistema odgovornosti, sistema nagrađivanja i definisanje procesa donošenja odluka na svim nivoima.

5. NEMA TIH PARA KOJE MOGU DA NADOMESTE MUKU KADA IDEŠ NA POSAO.

Ne samo eksterne/novčane, već i interne nagrade. Kada se govori o nagrađivanju ljudi, to skoro uvek podrazumeva novčane nagrade kao suštinu. Naravno, one moraju da budu definisane, ali mnogo važnije su one nagrade koje ne koštaju gotovo ništa, ali se na njima mora raditi. Mi ne motivišemo ljude, već stvaramo okruženje da oni budu samomotivisani. Raditi posao koji voliš, imati mogućnost da se razvijaš, imati umeće za rešavanje problema, imati dobru organizacionu klimu, dobiti šansu... – to su stvari koje vrede mnogo više od samog novca.

6. ŠTO VIŠE ODGOVORNIH LJUDI SPAVA SAT MANJE I BRINE ZA KOMPANIJU, ONA JE BOLJA.

Ne pitati za sve, već imati ovlašćenja da se odlučuje. Logično je da neko ko se zove menadžer može nešto i da odluči. Logično je da i neko na najnižem hijerarhijskom nivou može da donosi neke odluke. Nažalost, logika ne prevladava uvek. Ovlašćenje je pravo da kažeš i „da“ i „ne“. Moć da se samo sve odbija nije ovlašćenje. Ako neko odgovara za nešto, treba da bude u mogućnosti da kaže i „da“ i „ne“.

A: KAKO?

7. NE STAVLJAJU SE SVA JAJA U ISTU KOŠARU.

Ne centralizacija, već decentralizacija. Profitni centar je kada neko može da odgovori na pitanja o tome kako ide posao, i to po grupama klijenata, proizvođača, regiona itd. Ako to ne postoji, tada samo jedna osoba odgovara na pitanje o bilansu – generalni direktor. Firma koju smo menjali imala je 27.000 ljudi i pokušajte da zamislite problem ako je samo jedan čovek odgovoran. Profitni centri su „obdaništa“ za nove generalne direktore, jer ne bi trebalo da postaneš generalni direktor a da prethodno nisi odgovarao za neki celokupan rezultat. Delegiranje je: „Ja ti kažem šta, a ti odlučuješ kako.“ Decentralizacija je: „Ti odlučuješ i šta i kako, a ja kontrolu vršim na osnovu ciljeva i budžeta.“ Na taj način stvaramo sistem portfolija profitnih centara i razbacujemo rizik. Drugim rečima: **Ne moram da imam mišljenje o svemu.**

8. OTPUSTITI 100 ILI 10.000 LJUDI JE ZAKASNELA RAČUNOVODSTVENA KALKULACIJA, A NE BIZNIS.

Ne kresanje troškova, već povećanje prihoda. Često se smatra da su smanjivanje troškova i reorganizacija vrlo slični pojmovi, ako ne i sinonimi. Ako finansijski planovi po organizacionim jedinicama omogućavaju da se troškovi analiziraju i da se zna ko o njima brine, neće doći do situacije u kojoj je potrebno enormno smanjivanje troškova. S druge strane, pristup profitnih centara omogućava da mnogo više ljudi brine o povećanju prihoda. Dakle, kontrola troškova i fokus na povećanje prihoda prave najveću razliku.

9. AKO STE UNUTRA SLABI, SVAKI POVETARAC VAM MOŽE DONETI ZAPALJENJE PLUĆA.

Ne destruktivni, već konstruktivni konflikti. Stavljavanje problema na sto, i to konstantno, ključno je za napredak u bilo kojoj sferi. Tada tehnika rešavanja problema uz konstruktivni konflikt daje ključni doprinos. Da se pobijemo – bar to na ovim prostorima vrlo dobro znamo. Međutim, klima uzajamnog poverenja i poštovanja kritična je za uspeh bilo koje organizacije. Demokratija u donošenju, ali diktatura u sprovođenju odluka kreiraju ključnu razliku.

E: KADA?

10. DIJETA MORA DA PRETPOSTAVI I PROMENU STILA ŽIVOTA, NPR. DA POČNEŠ DA VOLIŠ SALATU.

Ne jednokratno, već u kontinuitetu. Da bi neko zaista skinuo kilograme nije dovoljno samo pomučiti se mesec ili dva. Tako je i sa organizacijama: promena organizacione klime nije naređenje koje se izvršava. Zamislite da zaposleni kažu da saradnje među odeljenjima nema dovoljno, a onda direktor dođe i naredi da mora biti više saradnje. Kako vam se čini rešenje? Neko bi mogao da kaže: „Pa, što to niste rekli pre 15 dana? Već bismo popravili stvari!“ Takav problem može da se reši samo kontinuiranim radom na problemima koji postoje između jedinica, a ne nerealnim naređenjima.

11. TREĆI NJUTNOV ZAKON VAŽI I U DRUŠTVENIM NAUKAMA: AKCIJA JE JEDNAKA REAKCIJI.

Ne što brže, već tempom koji organizacija može da prihvati. Ljudi uvek žele brzo rešenje, bez truda, odmah. Prosto pitanje je: koliko promena organizacija može da prihvati? Tegovi se dižu tako što kreneš od lakšeg ka težem; ne kreće se od 200 kila. Previše promena može biti neprimenljivo jer, na primer, nema dovoljno kapaciteta. Neke stvari moraju da sazru: nije važno koliko je nečega napisano, već koliko je toga primenjeno.

12. LEK ZA BABU I LEK ZA DETE NIJE ISTI.

Ne uvek, već kada pozicija u životnom ciklusu to dozvoljava. U različitim fazama životnog ciklusa različiti su i problemi. Različiti su i resursi i znanja. Neshvatanje pozicije u životnom ciklusu može dovesti do primene pogrešnog leka. U ranoj birokratiji organizacije često kupuju opremu da bi što bolje merile ko kada ulazi u firmu i iz nje izlazi. Da li će im to doneti boljitak? Ne, naravno. Umesto fleksibilnosti, novih proizvoda i tržišta, oni uvode „kontrolu na kvadrat“ i pitaju se zašto stvari idu nagore.

MI NE POKUŠAVAMO DA BUDEMO EKSPERTI ZA SVE OBLASTI KOJI DAJU SAVETE KAKO NEŠTO TREBA DA SE RADI, VEĆ, RADEĆI SA LJUDIMA IZ NEKE ORGANIZACIJE I KORISTEĆI NJIHOVA ZNANJA, KREIRAMO REŠENJA ZAJEDNO, UJEDNO IH OBUČAVAJUĆI KAKO DA U BUDUĆNOSTI SAMI USPEŠNO REŠAVAJU SVOJE PROBLEME



I: KO?

13. PAEI JE IDEALAN MENADŽER KOJI, NARAVNO, NE POSTOJI, ALI AKO BI I POSTOJAO – MNOGO BI GA BOLELA GLAVA.

Ne genijalni pojedinac, već kreativni tim. Niko ne može da bude i efikasan i kratkoročno i dugoročno (PAEI). Mnogi žele velike lidere koji će magičnim štapićem rešavati sve probleme, ali, iako nam se ideja čini dobrom, svi znamo da to ne može. Niko ne može sve sam, tako da je glavno umeće kako učiniti da ljudi rade zajedno na svojim problemima i svojoj budućnosti. Na početku je to možda i moguće postići, ali kada organizacija poraste, ona po pravilu preraste svoga osnivača i tada je potrebno da se od pojedinačnog preduzetništva krene ka timskom preduzetništvu.

14. OSTAVLJANJE PEŠKIRA NA PODU AKO ŽELITE DA SE PROMENI NIJE IZMISLIO GENERALNI DIREKTOR.

Ne samo top-menadžment tim, već što više ljudi u organizaciji. Najbolje ideje dolaze „odozdo“, kada ljudi rešavaju svoju muku. Ako je reše, to je jedan od najboljih izvora motivacije. Što se proces kreativnog rešavanja problema spusti na niži nivo, to će više ljudi misliti o unapređenju u organizaciji.

15. ALKOHOLIČAR MORA DA PRIZNA DA JE ALKOHOLIČAR AKO HOĆE PROMENU.

Ne konsultanti, već organizacioni terapeuti. Mi ne smatramo sebe konsultantima koji dolaze sa gotovim rešenjima i izveštajima. Mi se bavimo promenama i težimo da one budu uspešne. Promene se baziraju na dijagnozi i željama za razvoj. One u organizacijama nisu lake. Ipak, promene nikada ne smeju da budu važnije nama nego samoj organizaciji i ljudima koji je čine. Ako se to desi, onda ne postoji organizaciona terapija, već neprofesionalno ponašanje. U terapiji ovog tipa nikada se ne treba bojati mogućnosti da se klijent izgubi. Istovremeno, treba učiniti sve da klijent ne bi godinama zavisio od nas.

Ako radiš profesionalno i ne igraš igre, kada je teško „Sveta Gvadalupe će doći“ i pomoći da se promene dogode.

Čitam ponovo ova pitanja i odgovore i zapravo shvatam da su ovo zdravi principi uspešnog uvođenja promena u bilo koju organizaciju. Mogao sam pokušati da opisujem sve faze Adižesovog metoda organizacione transformacije, ali sam smatrao da menadžeri mogu da dobiju jasnije razumevanje na ovaj način. Da li je 15 DA i NE o Adižesovom metodu dovoljno za potpunu sliku? Svakako postoji još pitanja, ali se nadam da su ključne dileme dobile odgovore. Sva druga moguća pitanja pošaljite, da se napiše još 15 DA i NE tekstova. Na kraju, preporučujem da još jednom pročitate istaknute crtice ispred svakog pitanja i dobićete Adižesov metod na nenaučan način, ali sa zdravim razumom i dušom. ■

KAKO SMO PROFESIONALIZIRALI TVRTKU I PRIBLIŽILI JE LONDONSKOJ BURZI

Saznajte šta su primjena Adizes metodologije i uvođenje sustava individualne odgovornosti donijeli riječkoj kompaniji Alarm automatika...



Boris Popović

predsjednik uprave Alarm automatike, Rijeka

ALARM AUTOMATIKA, koju smo pokrenuli moj partner i ja, ove godine navršava 30 godina. Ja ću uskoro 53 godine i od prvog dana njenog osnutka sam na njenom čelu. Još malo pa tvrtka postaje sredovječna, a ja ulazim u godine kad te više ne zovu ni u vojsku, pa se nadam da će me zamijeniti nekim mlađim modelom ili umjetnom inteligencijom. To sada može da se desi jer smo je svi skupa profesionalizirali.

Firma je rasla velikom brzinom do krize 2009, koja je malo zakasnila za krizom u EU, kao i sve u Republici Hrvatskoj i susjednim zemljama. Na slutio sam dvije godine prije da nas čeka kriza i počeo sam tražiti rješenja. Između ostalih, dobio sam poziv za predavanje u Zagrebu koje je u nazivu imalo riječi „individualna odgovornost zaposlenika“. Još sam prije čuo za dr Adizesa i njegovu metodologiju na poslovnoj školi IEDC Bled School of Management, tako da mi to nije bio prvi susret sa metodologijom. Na tom sam predavanju shvatio da je to ono što nam treba.

PRIPREMA STRATEGIJE I EDUKACIJA ZAPOSLENIKA

Nismo odmah krenuli u uvođenje sustava individualne odgovornosti, već smo krenuli sa edukacijom i pripremom menadžera i ključnih zaposlenika. Cijeli proces kolektivnog uvođenja sustava individualne odgovornosti potrajao je do 2010. godine i uključivao je dvadesetak zaposlenika, menadžera i njihovih zamjenika. Stvari nisu išle baš glatko, ali smo kroz više radionica i

OVAJ SUSTAV NAM
JE OMOGUĆIO DA
RAZDVOJIMO RAD-
NE OD PARADNIH
ZAPOSLENIKA.
OSTALI SU U BRODU
ONI KOJI VESLAJU,
A ONI KOJI MAŠU I
VIČU SU NAPUSTILI
BROD.

uz pomoć ASEE konzultanata uspjeli proći kroz strategiju i strukturu, a onda i kroz sustav mjerenja i nagrađivanja.

Strategija i struktura prošli su poprilično bezbolno i to je trajalo gotovo godinu dana, ali sustav mjerenja i nagrađivanja nam je uzeo još godinu dana, pa godinu dana testne provedbe prije nego smo krenuli u punu primjenu.

Kroz sve te godine i razgovore i pregovore na vidjelo su izišli mnogi problemi i komplikacije koji su bili posljedica nagomilanog bremena prošlosti, koje se skupljalo i opterećivalo firmu, te joj onemogućavalo brži napredak. Uvidjeli smo da moramo suziti ponudu i na kraju kao strategiju odabrali specijalizaciju i internacionalizaciju u uskim segmentima za koje smo se specijalizirali. Shvatili smo da organizacijska struktura mora biti okrenuta ka kupcima i organizirali smo se u tri profitna centra – jedan izvan Hrvatske, a dva unutar, koji su bili usmjereni prema vrsti kupaca i rješenja prilagođenih njima. Unutar države smo posebnu pažnju usmjerili na Zagreb, gdje smo broj zaposlenih od tada do danas povećali više od deset puta. Sustav mjerenja, tj. upravljačko računovodstvo, koje još nazivaju i računovodstvom individualne odgovornosti, bilo je posebno delikatan i zahtjevan zadatak jer je zahtjevao puno pravila i dogovora unutar firme. Malo je to bilo i dosadno, posebno za poduzetnike (mene) kojima toliko detalji malo „idu na jetru“. Znano je da je jetra po kineskoj medicini organ koji je odgovoran za kontrolu bijesa, pa je cijeli proces

stalno bio na rubu da nesretno skonča. Ali, srećom da postoje i bubrezi, pa smo profesionalizaciju dogurali do kraja.

SISTEM VARIJABILNOG INDIVIDUALNOG NAGRAĐIVANJA

Kreiranje sustava varijabilnog nagrađivanja je naišlo na golem otpor zaposlenika koji nisu željeli promjene. Ove promjene im donose neizvjesnost i moguće gubitke ukoliko ne ostvare ono što je planirano. Zato smo, sigurni u njegov dobar ishod, prvo ušli u testni period, koji je trajao godinu dana, gdje su ljudi mogli usporediti postojeći sustav i novi. Od tada pa do danas ni jedne godine nismo usporili rast tvrtke, ali ni rast primanja zaposlenih. Istina je da i danas ima puno pritužbi na negativni dio varijabilnog nagrađivanja, jer plaća može ići u minus, a ne samo u plus. Važno je razumjeti da sustav nagrađivanja ne motivira, već usmjerava na ono gdje firma želi fokus. Motivira da poštuješ i uvažiš čovjeka i da on vjeruje u firmu i njenog lidera.

Nakon uvođenja sustava, na tom adolescentnom putu, stvari nisu išle lako, a neki ljudi se nisu snašli u novom sustavu i otišli su iz firme. No, neki su procvjetali i pokazali svoje pune potencijale. Ovaj sustav nam je omogućio da razdvojimo radne od paradnih zaposlenika, one koji su se busali u prsa i žalili kako puno rade i da se to ne valorizira dovoljno i one koji su radili i ostvarivali rezultate. I to je prvi i najvažniji rezultat ovih promjena. Ostali su u brodu oni koji veslaju, a oni koji mašu i viču su napustili brod. Sad se može mjeriti individualni doprinos, te osobni marketing samo odmaže ako nema odgovarajućih rezultata.

Više firmu nismo gledali kao crnu kutiju sa ulazima i izlazima, već kao proces u kojem se može točno detektirati u kojem djelu je problem i gdje curi, a gdje nema dodane vrijednosti. Na početku su dvoje menadžera napustili tvrtku i od tada nijedan od ovih koji su ostali i novih koji su došli nisu napustili tvrtku. Sustav stalno unaprijeđujemo. Menadžere smo uključili najprije u podjelu profita, a kasnije najbolje od njih, koji su zadovoljili kriterije koje smo formirali kroz godine, i u vlasništvo. Danas je, osim nas dvojice osnivača, i četvero menadžera uključeno u vlasništvo, a cilj nam je uključiti sve menadžere koji zadovolje definirane kriterije. Također, od ove godine želimo i voditelje profitnih jedinica uključiti u podjelu profita, kako bi nas što više bilo uključeno u rast i razvoj poduzeća.

Tvrtka je u transformaciji promijenila strukturu iz funkcionalne u divizionalnu, gdje sada ima 6 profitnih centara sa 28 profitnih jedinica, a krenuli smo nakon prvog stupnja profesionalizacije sa 3 profitna centra i 10 profitnih jedinica. To je pravi primjer da struktura određuje strategiju i vidljivo je da smo napad značajno pojačali, za gotovo tri puta, a toliko su i prihodi i ostali pokazatelji porasli. Nekada smo jako puno vremena



Foto: independent.co.uk

TVRTKA JE U TRANSFORMACIJI PROMIJENILA STRUKTURU IZ FUNKCIONALNE U DIVIZIONALNU. TO JE PRAVI PRIMJER DA STRUKTURA ODREĐUJE STRATEGIJU I VIDLJIVO JE DA SMO NAPAD ZNAČAJNO POJAČALI, ZA GOTOVO TRI PUTA, A TOLIKO SU I PRIHODI I OSTALI POKAZATELJI PORASLI.

koristili u kreiranju fantastičnih strategija koje nismo provodili jer nismo osigurali strukturu, resurse i sustav praćenja i nagrađivanja. Sada puno manje vremena trošimo na sjajne strategije i one su puno jednostavnije, a puno više se koncentriramo na aktivnosti koje će omogućiti provedbu, te na samu provedbu i kontrolu provedbe.

SURADNJA PARALELNIH STRUKTURA I PLANOVI ZA NOVO DOBA

Na početku smo, rekoh, imali dva profitna centra u Hrvatskoj, a jedan izvan, a sad imamo po tri profitna centra i vani i u matičnoj državi, ali sa manjim brojem profitnih jedinica i ljudi izvan. Plan je da nam 2021. prihodi od izvoza i prihodi koje ostvarujemo doma budu jednaki. Prihodi i broj ljudi nam izvan države rastu dvostruko brže. Stvoreni su preduvjeti za 16 profitnih centara i novi profitni centri nastaju kao podjela postojećih, organskim rastom, i takav rast i razvoj planiramo do 2021. Firma, osim ove formalne divizionalne strukture koja se bavi primarno kratkoročnim rastom i razvojem, ima i drugu, neformalnu strukturu, koja trenutno ima 21 tim, gdje su ljudi iz različitih djelova organizacije. Ovo je ono što Adičes naziva paralelna struktura, sa ciljem da uposlenici zajednički, u timu, rješavaju neke konkretne probleme, te donose i sprovode odluke bitne za dugoročni rast i razvoj firme. Na taj način uključujemo mlade, koji imaju elan i otvorenost za promjene i nove tehnologije i povezujemo ih sa starijim djelatnicima, koji imaju znanje i iskustvo, gdje surađuju i kreiraju nova rješenja za novo doba.



Bitno je naglasiti da smo uvijek puno ulagali u obrazovanje zaposlenika i koristili istovremeno usluge konzultanata. U prvoj fazi smo koristili marketinške konzultante i tehnička znanja koja smo stekli na fakultetu, u drugoj konzultante iz financija i operative i edukaciju iz menadžmenta na poslovnim školama, a najviše na IEDC *Bled School of Management*, u trećoj fazi je to konzalting od strane ASEE i in-house edukacija o profesionalizaciji i in-house edukacija od *Gallupa* prije. Godine 2018. smo krenuli na Elite program Londonske burze, koji nazivaju i MBA za tvrtke i u koji je uključeno gotovo 1.000 izvrsnih tvrtki iz cijele EU. Vjerovatno ćemo trebati i konzalting za M&A, jer nakon 2021. planiramo iskorištavati i prilike na tržištu, ako se ukažu, za neorganski rast kroz preuzimanja i spajanja sa potencijalnim tvrtkama u kojima vidimo sinergijski efekt i dodanu vrijednost. Krajem ove godine ćemo završiti program u Londonu, ali za sada ne osjećamo inferiornost u krugu elitnih EU tvrtki. Dapače, to nam je omogućilo da povećamo samopoštovanje i samopouzdanje i da postanemo još malo ambiciozniji.

LJUDI SU NAJVEĆA VRIJEDNOST

I definitivno: naši ljudi su naša najveća vrijednost, i bez pravih ljudi ne bi bilo moguće napraviti ovo što smo postigli. Da bismo to dobili morali smo uložiti u ljude i njihove kompetencije, kako bi im

MORAŠ DATI DA BI DOBIO I VJERUJEM DA SE POVJERENJE U TVRTKAMA STVARA TAKO ŠTA GA VLAŠNIK DAJE. MORAŠ PREPUŠTATI OVLAŠTI I IĆI DALJE. DOK NE PREPUŠTIŠ, NE MOŽEŠ SI OTVORITI PROSTOR ZA RAST I RAZVOJ, A NE MOŽEŠ PUŠTATI AKO NEMAŠ KOME I AKO NISU STVORIO SUSTAV INDIVIDUALNE ODGOVORNOSTI.

onda mogli dati više povjerenja kroz veće ovlasti i odgovornosti, te kako bi stvorili veću vrijednost i kako bi dobili veću nagradu za veću stvorenu vrijednost. Moraš dati da bi dobio i vjerujem da se povjerenje u tvrtkama stvara tako što ga vlasnik daje. Moraš prepuštati ovlasti i ići dalje. Dok ne prepustiš, ne možeš si otvoriti prostor za rast i razvoj, a ne možeš puštati ako nemaš kome i ako nisu stvorio sustav individualne odgovornosti. Izreka kaže: Vjeruj i provjeravaj.

Vodeći ljudi kroz razvoj moraju mijenjati i svoju ulogu i svoj stil i prilagođavati se novonastaloj situaciji. Ako se to ne događa, osnivači od najveće vrijednosti za tvrtku postaju njen najveći teret. Odgovoran menadžer je orijentiran i na ljude i na rezultat. Za menadžera je puno važnije da bude respektiran, poštovan, nego da bude popularan, a to može biti samo dok se razvija i dok njegovi ljudi mogu učiti od njega. Povjerenje će steći na način da im pruža prilike za rast i razvoj, da im vjeruje, ali i da ih provjerava, tako da im daje povratnu informaciju o njihovom radu kako bi brže i bolje napredovali. Kada to više nije u stanju, vrijeme je da se makne i prepusti vodeću poziciju onima koji su spremni učiti i mijenjati se, te stvarati nove vrijednosti za tvrtku i njene zaposlenike, te društvo u cjelini. Treba otići na svom vrhuncu, ali ostaviti iza sebe posložen sustav koji je sposoban rasti i razvijati se i nije ovisan ni o jednom pojedincu. ■

Ko je odgovoran za našu budućnost?

Ljudi su ključni faktor poslovanja. Oni mogu sve stvoriti, ali i upropastiti. Da li će biti jedno ili drugo, to zavisi od ambijenta koji kreiramo i kulture koju gradimo.



Željko Jandrić

Regional Director for Consulting Operations, Adizes SEE

NAŠI KLIJENTI SU NAJČEŠĆE uspešne mlade (što ne znači nužno i male) kompanije u zama-hu razvoja, par decenija vođene preduzetnim osnivačem, čiji osećaj za biznis nije dovoden u pitanje. Ponekad su malo i zalutale u džungli biznisa, ponekad malo i posustale, ali često i sasvim spremne za nove izazove. Ono što takve kompanije kvalifikuje za saradnju sa nama je vrednosna kategorija – svest o tome da su ljudi ključni faktor poslovanja. Ljudi sa svojim vrlinama, manama, navikama, interesima. Ljudi koji sve mogu stvoriti, ali i upropastiti. Da li će biti jedno ili drugo, to zavisi od ambijenta koji kreiramo i kulture koju gradimo.

Živimo u vremenu u kome ne manjka dobrih ideja, naučnih radova, kvalitetno smišljenih strategija, brojnih studija uspešnih slučajeva, foruma dobre prakse i mnogih drugih izvora znanja. Mnogi će se složiti sa stavom da problem nije u nedostatku kvalitetnih strategija, već u uspešnosti njihove implementacije. Adižes metodologija, u koju verujemo i primenjujemo, jedinstvena je po tome što daje odgovor na taj problem. Ona se upravo i zasniva na **participaciji** kompetentnih, ali i komplementarnih članova tima saradnika. Smatramo da je moguće uspešno sprovesti one odluke koje su rezultat metodološki formiranih i vođenih timova i da to što su oni u stanju da kreiraju rešenje podiže verovatnoću da su kadri i da ga realizuju.

Relativno često sam u prilici da se nađem pred ljudima koji su formirali grupu kako bi učestvovali u kreiranju strateški značajnih odluka za kompaniju u kojoj rade. Često je to i prvi put da ih neko „za ozbiljno“ nešto pita o, složićete se, „ozbiljnoj“ temi. Za mnoge od njih to i nije baš prijatan osećaj. Osećaju težinu tog tereta, a ne prepoznaju novi teren na kome su



Foto: Shutterstock

se našli. No, na muci se poznaju junaci, kaže narod.

FOKUSIRANJE ENERGIJE NA STRATEŠKE PRIORITETE

Promene nikada nisu lake. Sigurno je – to znaju svi koji su na tome radili – da su promene po-našanja kolektiva, vrednosnog sistema, klime, stavova, posebno zahtevne i dugotrajne. Za njih je potrebno mnogo energije i neophodno je pronaći njen izvor. Zakoni fizike kažu da je ona fiksna za određeni sistem. Da bismo energiju kojom raspoložemo koristili na najbolji način, preostaje nam da definišemo svoje prioritete i fokusiramo se na njih, a da rasipanja pokušamo da minimizujemo.

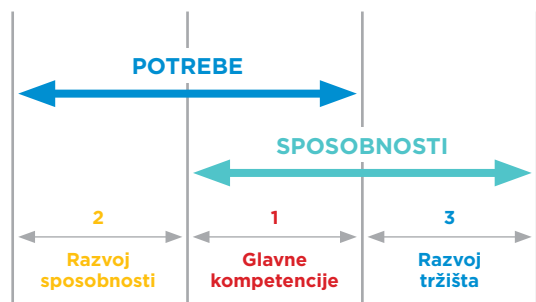
Ako za kompaniju nešto predstavlja **stratešku odluku**, onda je to odluka na šta kompanija

treba da se fokusira u budućnosti. Ta budućnost nije nešto apstraktno. Ona je već počela. Mi sebi zadajemo neke zadatke u ime budućnosti, ali da bismo ih ostvarili moramo živjeti u sadašnjem trenutku. U tom smislu, jedan od osnovnih elemenata te naše strateške odluke je odgovor na pitanje: Od čega ćemo živjeti u narednih nekoliko godina? Pod tim mislimo na **set proizvoda i usluga** (postojećih i novih) koje imamo nameru da plasiramo **našim ciljnim grupama klijenata** (postojećih i novih), koji se nalaze **na definisanim teritorijama** (već pokrivenim i novim), a do njih stižemo **određenim kanalima distribucije**.

Sve moguće kombinacije ova četiri faktora smatramo mogućim izvorima prihoda, a naš je zadatak da se opredelimo koji od njih će biti aktivni, a koji ne. Vrlo je važno da postoje i oni izvori koje ne treba eksploatirati. Setite se: potrebno je da energiju fokusiramo na one segmente gde ćemo uspešno valorizovati svoje napore. Izdašnost ovih izvora omogućava nam život i investiranje u željene promene.

MPS ANALIZA

Ključna analiza koja nam pomaže da sveobuhvatno sagledamo situaciju i koju konsultanti *Adižes instituta* primenjuju širom sveta jeste Market/Product Scope (MPS).



Plodna diskusija o grupama klijenata i njihovim specifičnim **potrebama**, koje stavljamo u odnos sa ključnim **spособnostima** kompanije, daje timu priliku da prepozna svoju trenutnu poziciju (zona 1): potrebe klijenata koje uspešno zadovoljavamo svojim aktuelnim sposobnostima – to nas danas hrani.

U isto vreme, vidimo i kuda krenuti. Zona 2 nam ukazuje na prostor identifikovanih potreba klijenata za koje nemamo dovoljno razvijene kompetencije. Ako ne želimo konkurente u tom segmentu, potrebno je razviti sposobnosti neophodne za zadovoljavanje tih potreba (znanje, oprema, procesi itd.). Zona 3 nam nudi izazov razvijanja potreba naših klijenata u domenu naših neiskorišćenih sposobnosti. Želimo li to? Mlade kompanije veoma često imaju aktivne prihode i iz zone 4 (izvan ove šeme): niti poznajemo potrebe, niti imamo jasne kompetencije za to, ali posao se desio. Setimo se šta je cilj – fokus. To

ADIŽES METODOLOGIJA SE ZASNIVA NA PARTICIPACIJI KOMPETENTNIH, ALI I KOMPLEMENTARNIH ČLANOVA TIMA SARADNIKA. MI SMATRAMO DA JE MOGUĆE USPEŠNO SPROVESTI ONE ODLUKE KOJE SU REZULTAT METODOLOŠKI FORMIRANIH I VOĐENIH TIMOVA I DA TO ŠTO SU ONI U STANJU DA KREIRAJU REŠENJE PODIŽE VEROVATNOĆU DA SU KADRI I DA GA REALIZUJU.

su svakako oni izvori za koje treba reći „ne“, ali oni nisu jedini.

U svakom slučaju, rezultat ovakve analize, uz stavljanje u kontekst konkurentskog nastupa, omogućuje nam da definišemo svoj budući **identitet**. Mi smo: ono što radimo (1), ono što bi trebalo da radimo (2) i što bismo mogli da radimo (3), pod uslovom da to i želimo.

PRILAGOĐAVANJE PROMENAMA

No, to je naša polazna pozicija. Ne smemo zaboraviti da nismo usamljeni na ovom svetu. Oko nas život teče, mogli bismo reći i „divlja“, s obzirom na intenzitet promena. Ipak, nisu sve promene bitne za nas i trošenje energije na nevažne stvari opet je njeno rasipanje. Ne smemo dozvoliti da „od drveća ne prepoznamo šumu“. Moramo identifikovati one promene koje predstavljaju značajan trend, one koje će imati bitan uticaj na naše poslovanje. Mi na te trendove nemamo uticaj, oni se dešavaju nezavisno od nas, ali njihov uticaj na nas postaje sve značajniji, otvaraju nam nekakve prilike ili nas dovode u određene opasnosti, što je pitanje naše percepcije. Što pre identifikujemo takav trend, u manje intenzivnoj fazi, imamo više vremena da smislimo i preduzmemo pripremne korake i da u momentu susreta sa izazovom napravimo odličan poslovni rezultat – minimiziramo štetu ili maksimiziramo uspeh. Koje ćemo trendove identifikovati i koje ćemo odgovore na njih odabrati i u njih investirati ljudske napore i finansijska sredstva druga je „najstrateškija“ odluka koju treba da donesemo.

Implementacija ovih strateških opredeljenja – ko smo (i ko želimo da postanemo) i šta imamo nameru da preduzmemo u kontekstu globalnih trendova – podrazumeva istrajan rad i kontinuirane promene, što ne može proći ni bez potpuno prirodnog otpora promenama. U nameri minimiziranja tog otpora, a time i rasipanja energije, moramo se pozabaviti kulturom kompanije koja je direktno naslonjena na vrednosni sistem koji negujemo. Potrebno je **identifikovati i zadržati ili izgraditi** one **vrednosne stavove** koji doprinose prihvatanju potrebnih promena, ali isto tako identifikovati i one vrednosti koje nas sputavaju, te ih treba **eliminirati**. Ovo smatramo trećim strateškim segmentom.

Otpor promenama je uvek u vezi sa neizvesnošću koja iz njih proizilazi, a samim tim i sa strahom. Klima uzajamnog poštovanja i poverenja je preduslov za zdrav i održiv rast i razvoj. Participativni pristup kreiranju ovakvih strateških odluka je način izgradnje poštovanja i poverenja u menadžerskoj strukturi, a princip se može i treba primenjivati kao opšti i za niže hijerarhijske nivoe.

Ključ za slamanje otpora promenama je dekompozicija resursa kompanije kroz izgradnju nove organizacione strukture, koja će omogućiti realizaciju strateških inicijativa, ali to je jedna nova priča... ■

PLAN TRANZICIJE U PORODIČNIM KOMPANIJAMA U ČETIRI KORAKA

Uspeh bilo koje porodične kompanije zavisi od temeljno pripremljenog i uspešno realizovanog prenosa na sledeće generacije...



Boris Vukić

Regional Director for Family Business Consulting, Adizes SEE

SVAKA PRIVATNA KOMPANIJA ujedno je i porodična, samo što o tome osnivači ne razmišljaju dok su im deca mala. U trenutku kada je neko pokrenuo privatni biznis, svesno ili nesvesno, istovremeno je pokrenuo porodičnu kompaniju, koja se nalazi u svojoj prvoj fazi. I formalno će porodična postati onog trenutka kad on i/ili njegova deca odluče ili požele da se nova generacija priključi kompaniji. U tom trenutku, kad se pojavljuje „menadžerska uloga gazdin sin“, kompanija polako izlazi iz ove faze razvoja porodičnih kompanija, a u iduću ulazi onog momenta kad osnivači počnu da razmišljaju o povlačenju ili kad život odluči da se moraju povući.

Među mnogim problemima sa kojima se suočava porodična kompanija u prvoj fazi tranzicije dva su ključna: prvo je pitanje postoji li zainteresovan i kompetentan naslednik, a drugo je postoji li spremnost i sposobnost osnivača da prepusti kontrolu i vođenje kompanije. Iz ova se dva problema rađaju i drugi: Kako proceniti karakteristike kompetentnog naslednika? Kako olakšati osnivaču odlazak „u penziju“, a da se ne oseti manje vredan? Kako sprečiti da svoj odlazak odlaže u beskonačnost? Kako privući i zadržati menadžere koji nisu članovi porodice? I mnoga, mnoga druga pitanja. Neka neočekivana, ali sva stvarna i životna.

Porodična kompanija predstavlja pojam kojim se opisuje uključenost članova porodice u upravljanje i/ili rukovođenje kompanijom i kojoj je smisao postojanja ostvarivanje profita kroz obavljanje određene ekonomske aktivnosti. Uspeh porodične kompanije zavisi od uspešnog prenosa na sledeće generacije.

Ako ste ikada otvorili više od jedne knjige na temu nasleđivanja u porodičnim kompanijama, mogli ste da primetite da počinju sa kataklizmičko-fatalističkim podacima da, prema poslednjim istraživanjima, otprilike 199% kompanija propadne u drugoj generaciji, a da tačno 311,42% naslednika u trećoj generaciji nema šta da jede, pa



OTVORENI RAZGOVOR I KOMUNIKACIJA IZMEĐU PRVE I DRUGE GENERACIJE KLJUČ JE ZA STICANJE MEĐUSOBNOG POVERENJA I RAZUMEVANJA

otkopavaju grobove predaka i prodaju kovčuge, a od kostiju izrađuju ogrlice. U najboljem slučaju. I zaista, ti statistički podaci deluju neumoljivo, a da bih objasnio razlog prisećam se starog vica o Muji i Hasi. Prohlazi Haso pored Muje, koji sedi zagledan u daljinu, pa ga pita: „Šta je, Mujo? Je l' sjediš i misliš?“, a ovaj mu odgovori: „Jok! Samo sjedim.“ Da bi se osigurao uspešan prenos na sledeću generaciju sasvim je svejedno sedi li se i misli ili samo sedi. Mora da se deluje. Mora da se odvoji vreme, sedne, promisli i da se donesu odluke o tome kako obaviti tranziciju sa jedne generacije u porodičnoj kompaniji na sledeću generaciju. Ova tranzicija podrazumeva pripremu naslednika, kompanija, osnivača i porodice.

PRIPREMA NASLEDNIKA

Cilj pripreme naslednika jeste da oni, u skladu sa svojim željama, ambicijama i mogućnostima, na najbolji mogući način obavljaju ulogu zaposlenih ili rukovodilaca i/ili (su)vlasnika

kompanije posle povlačenja osnivača.

Prvo i najvažnije pri tom je banalna i jednostavna istina: naslednici imaju pravo na svoj život i svoj izbor. Hoće li kompanija biti porodična u punom smislu te reči, odnosno takva da naslednici i rade u kompaniji i jednoga dana postanu njeni suvlasnici ili neće, u najvećoj meri zavisi od afiniteta i želja dece.

Jedna od glavnih primedbi koje sam čuo od pripadnika druge generacije jeste da osnivači sa njima ne razgovaraju ili bar nedovoljno razgova-

raju o planovima u vezi s tranzicijom liderstva. Otvoreni razgovor i komunikacija između prve i druge generacije ključ je za sticanje međusobnog poverenja i razumevanja. Znam da je ovo lako napisati, ali ako se druga generacija otvoreno žali na nedostatak razgovora sa osnivačima, onda je poruka osnivačima vrlo jednostavna: Pričajte sa njima! Ako osnivač ne zna o čemu bi razgovarali, savet je neka pita naslednike. Što su naslednici stariji njihova će pitanja biti sve jasnija, a moguće i bolnija.

Preplitanjem mnogih preporuka iz literature za fazu pripreme naslednika i mog ličnog iskustva iz rada sa pripadnicima druge generacije koji su u zrelim godinama, identifikovano je nekoliko ključnih saveta za pripremu naslednika koji se dele na dva perioda: tokom školovanja, odnosno tokom sticanja formalnog obrazovanja, te posle završetka formalnog obrazovanja.

PRIPREMA KOMPANIJE

Cilj pripreme kompanije je osigurati da kompanija bude održiva, profitabilna i transferabilna (prenosiva). Održivost podrazumeva mogućnost njenog funkcionisanja bez uplitanja osnivača u njeno operativno poslovanje. Profitabilnost – da bude konkurentna na tržištu i ostvaruje profit za vlasnika. Prenosivost – da je osigurana potpuna urednost i transparentnost finansijskih podataka za vlasnika, te da postoji osnov da kompanija u svakom trenutku može (a, naravno, ne mora) promeniti vlasnika.

Priprema kompanije za generacijsku tranziciju podrazumeva njenu profesionalizaciju, a u tom procesu podjednaku važnost imaju i menadžersko opismenjavanje kompanije i menadžersko opismenjavanje saradnika. Profesionalizacija kompanije nije moguća, čak i ako se uspostavi jasna organizacija sa jasnim odgovornostima, ciljevima i planovima, ukoliko ne postoje pismeni menadžeri koji će biti u stanju da sve navedeno i sprovedu. Profesionalizacija kompanije isto tako nije moguća, čak i ako se u nju dovedu profesionalni menadžeri ili postojeći edukuju, ukoliko nisu uspostavljena jasna pravila igre.

Sušтина pravilne pripreme kompanija je u procesu tokom kojeg će se istovremeno i ona organizaciono uređivati i podizati kapaciteti sadašnjih i budućih rukovodilaca. To je i jedini način kako se menja organizaciona kultura preduzetničkih kompanija.

PRIPREMA OSNIVAČA

Cilj pripreme osnivača jeste osigurati da osnivač, u skladu sa svojim željama i planovima, nakon povlačenja sa operativnih rukovodećih i/ili upravljačkih funkcija zaista i funkcioniše – i za njega, i za naslednike, i za kompaniju, i za porodicu – na najbolji način.

Ključna osoba u celokupnom procesu prenosa poslovanja sa jedne generacije na drugu

KLJUČNA OSOBA U PROCESU PRENO-SA POSLOVANJA SA JEDNE GENERACIJE NA DRUGU JESTE OSNIVAČ. UZ UČESTVOVANJE U SVIM OSTALIM PRIPREMA, OSNIVAČ MORA DA PRIPREMI I SEBE ZA TO DA JEDNOG DANA VIŠE NEĆE RADITI ONO ŠTO JE RADIO ČITAV ŽIVOT.

Foto: breathingcolor.com, Pinterest, wpi.edu

jeste osnivač. Uz učestvovanje u sve tri pripreme, osnivač mora da radi i na svojoj pripremi, a ona se, paradoksalno, ogleda u tome da on jednog dana više neće raditi ono što je radio čitav život. Njegova priprema se ogleda u tome da, kad po željenom scenariju profesionalizovanu kompaniju preuzme za to voljan pripremljeni naslednik, on bude spreman da sve to ne samo odobri nego i podrži. Zato je neophodno da se on pripremi šta će raditi u penziji, od čega će živeti i koje informacije će dobijati od kompanije čiji je i dalje vlasnik ili suvlasnik.

PRIPREMA PORODICE

Cilj pripreme porodice jeste smanjiti mogućnost destruktivnog konflikta i svađa (ili povećati verovatnoću konstruktivnog konflikta i razumevanja) među članovima porodice oko učestvovanja u vlasništvu, pozicija u rukovodećoj strukturi, zapošljavanja uže i šire porodice (i stvoriti preduslove koji će u budućnosti osigurati prelaz na treću, četvrtu i naredne generacije).

Od sve četiri pripreme, najmanje postoji spremnost osnivača za rad na pripremi porodice, što se javlja kao sinergijski efekat tri mudrosti: „misliću sutra“, „dok dišem ne pišem“ i „ne prizivajmo nesreću“.

Stručna literatura iz razvijenih zemalja prepu-na je pozivanja na porodične ustave ili porodične protokole poznatih dugovečnih svetskih kompanija i porodica. Šta je problem sa tim dokumentima? Oni su neprimenjivi i opasni za kompanije koje prelaze sa prve na drugu generaciju. Neprimenjivi ako ih sam ili uz nečiju pomoć spolja, ali bez aktivnog učestvovanja punoletnih zainteresovanih strana, prepíše osnivač. Opasni, jer ako tako nastanu mogu predstavljati iluziju da je problem rešen. Savetujem: krenite od „jednog lista papira“ (pa tako su nastajali i svi spomenuti porodični ustavi). „Jedan list papira“ nastaje kroz porodični forum, gde je važno ne samo šta se piše nego i kada i kako i ko ga piše.

Porodični forum je neophodan i širok je spektar njegovih zadataka i ciljeva, kako bi se iskomunicirale osnovne postavke budućnosti porodične kompanije i dokumentovale na „jednom listu papira“.

Postoji li garancija osnivačima da će njihove kompanije, ako se dovoljno potruditi i obave sve četiri pripreme, sigurno nastaviti da decenijama posluju kao uspešne porodične kompanije? Ne, ne postoji. Ali imaće mir jer su učinili sve što je u njihovoj moći da ono što su gradili celog života nastavi da živi i bez njih. Zar je to malo i ima li taj mir cenu? ■

Više o četiri pripreme za tranziciju porodičnog biznisa na sledeću generaciju možete pročitati u knjizi „Osnivači, naslednici, menadžeri“.

ŠTA capi MOŽE UČINITI ZA FINANSIJE VAŠEG PREDUZEĆA?

Kako vaše preduzeće napreduje, kvalitetno upravljanje finansijama sa svakim danom postaje sve značajnije, a da bi se bilo kojom funkcijom adekvatno upravljalo neophodno je imati kontrolu nad navedenim procesom



Selmir Vrabac

generalni menadžer *Imtec d.o.o.*,
Sarajevo, uspješan učesnik ALP-a

AKO ŽELIMO najjednostavnije podijeliti funkcije unutar preduzeća, onda je podjela na dugoročne i kratkoročne sigurno najvažnija. Ova podjela osigurava preduzeću da kroz kratkoročne funkcije poput prodaje, računovodstva, proizvodnje i dr. obezbjedi svoju kratkoročnu efektivnost i efikasnost. S druge strane, dugoročne funkcije poput marketinga, finansija i razvoja obezbjeđuju dugoročnu efektivnost i efikasnost.

Svi mi što smo se zaputili putevima preduzetništva u iskušenju smo svaki dan da sve uložimo u kratkoročne funkcije, dok dugoročne dodjeljujemo kao sekundarne poslove dobrim ljudima i ženama koji već i onako puno rade poslove u kratkoročnim funkcijama. Tako nije neobično da direktor prodaje istovremeno „radi nešto oko“ marketinga, direktor proizvodnje „ima zadatak da nešto novo razvije“, a da se računovođa „bavi bankama“. Naravno, kao što to iskustvo govori, u ovakvom okruženju nikada se ne desi marketing, iako se budžet za marketing potroši. Nikada se ništa ne razvije, a što se nije moralo da bi proizvodnja uopšte funkcionisala. Svakako, a za ovu priču vrlo bitno, nikada se na ovakav način ništa nije planski desilo sa finansijama. Preduzetnik obično upravlja finansijama telefonirajući iz auta ili časkajući uz ručak sa zadovoljnim bankarom, koji je



upravo napravio posao mjeseca u svojoj banci.

Naš uvaženi preduzetnik, čiji posao za sada ide dobro, sigurno je naporno radio da dođe u poziciju da bude kreditno sposoban, jer su ga u prethodne tri godine nazivali startup, što je simpatično za medije, ali u krugovima finansijaša nije baš popularan status za preduzeće. Startup nije ništa drugo do drugačije ime za firmu kojoj svi finansijski stručnjaci predviđaju propast. Jer, koliko je meni poznato, u širem okruženju još se nije desilo da je neka banka dala kredit za startup.

Međutim, kada se faza startapovanja završi, a posao ide dobro, u preduzeće se počinju ulivati i iz njega odlivati ozbiljni novci, pa je svakako potrebno da naš uvaženi preduzetnik krene na put upravljanja svojim finasi-

jama. A preduzeće sigurno nema uređeno ni računovodstvo, a pogotovu ne razvijenu funkciju finansija. Ako je kojim slučajem naš preduzetnik finansijski

stručnjak, što je malo vjerovatno jer takvi ne ulaze u startape, valjda će znati šta da radi. I neka bude slobodan da dalje ne čita ovaj tekst, osim iz znatiželje. Ako to nije slučaj, onda ću biti slobodan da navedem deset grešaka koje mogu voditi i uglavnom vode ka gubitku kontrole ili po našoj definiciji *capi*-ja u procesu upravljanja finansijama.

KLJUČNE GREŠKE U UPRVLJANJU FINANSIJAMA

1. Dati računovodi ovlaštenje za upravljanje finansijama. Kada bolje razmislite, shvatićete da imate problem i sa računovodstvom i da tu nije rješenje i za finansije.

Ilustracija: Freepik.com

capi – akronim sastavljen od početnih slova engleskih reči *coalesced authority power and influence*. U Adičes metodologiji podrazumeva situaciju kada pojedinac ima ne samo ovlaštenja (a) nad povjerenim mu zadatkom, već i podršku svih ključnih suradnika za njegovo izvršenje (p) i posjeduje neophodan nivo stručnog znanja (i).

2. Uposliti finansijskog direktora i dati mu ovlaštenje za upravljanje finansijama. Kada bolje razmislite, shvatit ćete da već imate jednog direktora finansija, a taj ste vi.

3. Angažovati savjetnika za finansije i sve ga poslušati. Kada bolje razmislite o njegovim savjetima, shvatit ćete da niko ne može znati bolje vaš biznis od vas i da savjete treba prihvatiti uz analizu da li su primjenjivi na vaš poslovni model. Dakle, oprezno sa savjetnicima.

4. Sva ovlaštenja u upravljanju finansijama zadržati za sebe. Kada bolje razmislite, dio ovlaštenja za upravljanje finansijama možete i morate prenijeti na svoje najbliže saradnike. U početku neka jednostavnija, poput određivanja obrta zaliha, rokova naplate i sl. A na duže staze sigurno i ona složenija i kompleksnija. U konačnici, tim ljudima sigurno najviše vjerujete.

5. Smatrati da je nemoguće naučiti upravljanje finansijama. Odmah počnite da se obrazujete u domenu finansija. Ako vam se čini da je previše komplikovano, varate se. To što ste preživjeli na tržištu tri godine sigurno znači da imate neka znanja iz finansija. Sada samo treba da ih zaokružite.

6. Družiti se samo sa ljudima iz svoje branše. Preporuka je da nađete nekoliko ljudi iz svijeta finansija sa kojima ćete se družiti, ići na pecanje, loviti. I usput ih slušajte kada pričaju o svom poslu. Puno ćete naučiti o finansijama.

7. Slušati slijepo svog bankara. Iako ne mislim da su bankari po definiciji loši momci, ipak je njihov posao da vam prodaju pare i da zarade na vama. Vaš posao je da kupite pare kada vam trebaju, a da što manje platite za tu uslugu. Znači da su vam interesi u osnovi na suprotnim stranama.

8. Rast prometa vam je jedini cilj. Osmotrite malo i pitanje profitabilnosti. Prevelik rast sigurno donosi probleme sa finansijama koje je teško rješavati naknadno.

9. Investiranje bez plana finansiranja investicije. Posebno nemojte olako investirati u nekretnine, osim

ako vam to nije biznis. Ako jeste, onda ovo vjerovatno i ne čitate.

10. Nastojanje da pobedite konkurente. U biznisu niste da bilo koga pobedite, već da ostvarite profit. Ako je put do toga dogovor sa konkurencijom, šta čekate? Dogovorite se. Kako negdje pročitah, veličina je taština, a od profita se živi.

KONTROLA NAD NOVČANIM TOKOVIMA

Upravljanje finansijama je kao i svako druga dugoročna funkcija. Možete je ugušiti kratkoročnim usmjerenjem i svesti na računovodstvo. Ali dugoročno potreba za upravljanjem finansijama time neće nestati. Upravo suprotno, kako vaše preduzeće bude napredovalo potreba za kvalitetnim upravljanjem finansijama će sa svakim danom postajati sve značajnija. A da bi se bilo kojom funkcijom adekvatno upravljalo neophodno je imati *cap*i nad navedenim procesom.

Ovlaštenja za finansije su uglavnom uvijek vrlo visoko raspoređena u strukturi, a kod preduzetničkih kompanija uglavnom kod vlasnika. To je svakako dobro i nemojte to mjenjati. Dio ovlaštenja delegirajte, ali neka ključna ostanu visoko.

Ono što nije dobro je to što se uticaj koji srednji nivo menadžmenta ima na finansije uglavnom zanemaruje. Ovo ima za posljedicu apsolutnu isključenost tog nivoa iz procesa donošenja odluka o finansijama. Međutim, suštinski uticaj ovih ljudi na ključne parametre funkcija upravljanja finansijama je presudan. Posebno jer preduzeće vrlo često nema strukturu planskih izvora finansiranja, pa uglavnom koristimo spontane, poput produženja rokova plaćanja ili skraćivanja rokova naplate. Na spontane izvore finansiranja uticaj imaju upravo ovi ljudi, ali ako im ne objasnimo zbog čega je značajno da, koristeći taj svoj uticaj, poboljšaju strukturu finansiranja, to se vjerovatno neće ni desiti. A onda je jedino rješenje za finansiranje razvoja skupi bankarski novac. Navedeno će obezbjediti rast prometa, ali vjerovatno ne i profitabilnost.

Na kraju, uzmite za ozbiljno moć svakog uposlenika da pozitivno ili negativno utiče na finansijske tokove unutar preduzeća. Iako pojedinačno taj

UZMITE ZA OZBILJNO MOĆ SVAKOG UPOSLENIKA DA POZITIVNO ILI NEGATIVNO UTIČE NA FINANSIJSKE TOKOVE UNUTAR PREDUZEĆA. IAKO POJEDINAČNO TAJ NIVO MOĆI MOŽE IZGLEDATI ZANEMARIV, KADA SE SAGLEDA UKUPNA MOĆ NAŠIH UPOSLENIKA ONA JE OGROMNA.

nivo moći može izgledati zanemariv, kada se sagleda ukupna moć naših uposlenika ona je ogromna. Podatak da brzina dostave faktura kupcu može smanjiti potrebu za finansiranjem od strane banaka za 30% dovoljno govori kolika je moć u rukama operativaca. Da ne pominjemo poslove proizvodnje, gdje se zbog jedne greške naplata može čekati po nekoliko mjeseci u izvoznim poslovima.

Krvotok svakog sistema je finansijski sistem. Ako finansije kruže kroz sistem na ispravan način, taj sistem će biti u osnovi zdrav. Da bi se to desilo potrebno je jasno precizirati ovlaštenja za upravljanje finansijama. U preduzećima koja nisu dostigla top-formu logično je da navedena ovlaštenja budu kod top-menadžmenta, tj. uglavnom vlasnika u slučaju preduzetničkih firmi. Naravno, sa razvojem angažovanje profesionalaca na poziciji direktora finansija postaje nužno, uz delegiranje ovlaštenja i definisanje načina izvješćivanja i kontrole.

Pored ovoga, finansijska pismenost svakog menadžera na višem i srednjem nivou je obavezna. Jer, uticaj njihovih odluka na finansije je ogroman i nemoguće je navedeno riješiti samo putem politika i procedura, koje svakako treba da postoje. Oni moraju u svom svakodnevnom poslu, pri donošenju odluka, znati i finansijske posljedice svojih odluka.

Na kraju, objedinite moć koju imaju vaši operativci na vaše finansijske tokove. Ako oni postanu svjesni da tajming, visina i – najvažnije – dugoročnost isplate plata i drugih beneficija ponajviše zavisi od njihovog operativnog rada, siguran sam da će znati šta im je činiti prilikom obavljanja svog posla.

Sve ovo se može objединiti u jednoj rečenici, ako poznajete termin *cap*i. Ne gledajte šta *cap*i može učiniti za finansije vašeg preduzeća, već gledajte šta vi možete učiniti da se *cap*i desi u finansijama vašeg preduzeća. ■

Asee

ASEE Klub – skup menadžera iz bivše Jugoslavije



UZ BROJNE REDOVNE aktivnosti, koje obuhvataju traženje organizacionih rešenja sa klijentima i prenošenje svog iskustva na njih, dodatno smo ponosni na jedan malo drugačiji vid naših aktivnosti koji se odvija pod okriljem našeg *ASEE Kluba*.

ASEE Klub je nastao 2004. godine sa idejom da bude mesto okupljanja naših klijenata i prijatelja na kome

će razmenjivati iskustva, učiti jedni od drugih i sklapati nove poslovne veze.

Članovi kluba, ljudi koji imaju viziju, koji žele da rade na sebi i žele više i bolje, jesu generalni direktori, vlasnici kompanija i menadžeri profitnih i neprofitnih organizacija sa prostora Jugoistočne Evrope. Sastanci kluba, koji se održavaju dva puta godišnje, u

junu i decembru, mesto su gde ljudi različitih struka i iskustava razmenjuju sopstvena praktična rešenja i razmišljanja o problemima i izazovima sa kojima se svakodnevno susreću. Članovi kluba na sastancima, u radnoj, a opuštenoj atmosferi, slobodno međusobno dele saznanja o onome što su primenili i naučili, ne samo radeći sa ASEE konsultantima. ■

PROGRAMI RAZVOJA ZAPOSLENIH KAO PRETPOSTAVKA RAZVOJA KOMPANIJE

Najvažniji resurs za bilo koju kompaniju jesu ljudi koji u njoj rade i poverenje koje među njima postoji. Ulaganjem u njihovo znanje i poslovne performanse povećava se i njihova motivacija, postižu bolji poslovni rezultati i nudi nova perspektiva.



Dubravka Milovanović

Regional Director for People Development Programs, Adizes SEE

SAVREMENA KOMPANIJA suočava se sa brojnim izazovima i nastupa na čitavom nizu tržišta. Posebno je fokusirana na tržište proizvoda ili usluga koje plasira i u tom smislu se interesuje za svoju konkurentsku poziciju, sticanje prednosti i njihovu valorizaciju. Međutim, ona nastupa i na tržištima gde je dobavljač različitih inputa, kapitala, opreme itd.

Već duže vreme smatra se da je ključno tržište na kojem jedna savremena kompanija nastupa ono koje se odnosi na pribavljanje kvalitetne radne snage, odnosno ljudi koji će biti spremni i sposobni da vode kompaniju u dinamičnom globalnom okruženju, koje se stalno menja. Veruje se da je kompanija onoliko snažna koliko su daroviti pojedinci koji je vode i koji u njoj rade, odnosno onoliko koliko je ona atrak-



tivna da privuče talentovane ljude koji razumeju izazove novog doba. Tehnologija se brzo razvija, kao što se i društvene i tržišne okolnosti brzo menjaju, pa će kompanije u kojima velika većina zaposlenih to ne razume i nije sposobna da se tome prilagodi u skoroj budućnosti stagnirati, bez obzira na njihovu sadašnju snagu. U tom smislu je bitka za talentovane pojedince ključna utakmica i ključno tržište na kojem nastupaju savremene kompanije, a i druge zajednice i organizacije, gradovi, regioni, države.

Ilustrativan primer je to da se u većini razvijenih zemalja već godinama kreiraju nacionalne i gradske ustanove za privlačenje talentovanih pojedinaca (Talent Attraction Bureaus), kako bi se oni preselili da žive i rade baš u toj sredini, da učestvuju u naučnim i istraživačkim projektima itd. To se čini u partnerstvu sa najznačajnijim kompanijama u ključnim industrijskim sektorima, koje onda svoj razvoj baziraju na tako dobijenom intelektualnom kapitalu, odnosno znanju i inovacijama koje on sa sobom nosi. Interesantno je da se istovremeno zemlje u našem regionu suočavaju sa velikim odlivom najobrazovanijih i najposobnijih kadrova, što već u kratkom roku opredeljuje nepovoljnu konkurentsku poziciju i naših kompanija i naših društava u bilo kojoj otvorenoj tržišnoj borbi na međunarodnom nivou.

Posledice sa kojima se suočavamo (u uslovi- ma otvorenog međunarodnog tržišta i ubrzanog razvoja tehnologije) suštinski su pogubne, najviše za kompanije koje imaju visok potencijal da se razvijaju, pa bi bilo dobro da blagovremeno reaguju na ovakve izazove. U tom smislu valjalo bi da razvoj svojih zaposlenih definišu kao jednu od važnih aktivnosti u budućem razvoju kompanije. Jedan od ciljeva može da bude potreba da oni budu efikasniji, odnosno da postignu bolje rezultate u proizvodnji ili prodaji.

Međutim, suštinski razlog je da im se pruži mogućnost da razvijaju svoje profesionalne performanse i da steknu osećaj da je njihov trud cenjen, te da postizanjem dobrih rezultata imaju budućnost i perspektivu u kompaniji.

PROGRAMI RAZVOJA ZAPOSLENIH U PRAKSI

Adizes SEE je na osnovu višegodišnjeg iskustva razvio upravo takve programe koji pružaju osnovu da se aktivan pristup u angažovanju zaposlenih na sveobuhvatan način implementira u preduzeću. Programi razvoja zaposlenih sastoje se iz više faza koje se prilagođavaju potrebama svake kompanije, u zavisnosti od izazova sa kojima se ona suočava, a koji se često utvrđuju tokom organizacione radionice, kada ASEE konsultanti zajedno sa zaposlenima definišu tačke potencijalnog poboljšanja u kompaniji. Zatim se fokus stavlja na individualni rad, vođenje razvojnih razgovora i izradu profila za svakog zaposlenog, kako bi se utvrdila polja na kojima on može da unapredi svoje profesionalne per-

INDIVIDUALNO UNAPREĐENJE VEŠTINA

Kao karakterističan primer individualnih promena može se navesti slučaj jednog od zaposlenih na srednjem nivou menadžmenta kod koga je na ulaznom testiranju uočeno da dominiraju kratkoročno-operativne komponente i da je njegov stil upravljanja još uvek u formiranju, kao i da ima izrazitu averziju prema situacijama gde se pojavljuje dominacija sile i moći pojedinaca u kolektivu.

Tokom ASEE programa razvoja navedeni pojedinac je značajno unapredio svoje menadžerske veštine, porasla mu je vrednost uvažavanja ljudskog faktora u radu i poslovanju, a smanjen je nivo averzije i osetljivosti prema dominaciji moći, što inače otežava rad pod pritiskom.

Glavni segmenti ASEE programa razvoja koji su doprineli poboljšanju njegovih menadžerskih kapaciteta su treninzi na sledeće teme:

RAD SA ZAPOSLENIMA: Ovim treningom unapređuju se opšte menadžerske veštine (upravljanje, delegiranje, motivisanje), držanje poslovnog sastanka, pregovaranje. Nakon obuke došlo je do povećavanja spremnosti da preuzme odgovornost za rezultate svog tima.

UNAPREĐENJE KOMUNIKACIONIH VEŠTINA: Ovim treningom stiču se veštine da se prepoznaju različiti profili ljudi i da se komunikacija prilagodi stilu sagovornika. U konkretnoj situaciji treninzi iz komuniciranja su značajno uticali na izgradnju ličnog autoriteta pojedinca.

RAD SA TEŠKIM KLIJENTIMA: Uvežbavanjem komunikacijskih alata za prevazilaženje konfliktnih situacija razvijene su sposobnosti za tzv. učtivo konfrontiranje, što je značajno doprinelo sticanju ličnog samopouzdanja.

Može se reći da je učešće ovog pojedinca u ASEE programu razvoja značajno doprinelo izgradnji njegovih menadžerskih kapaciteta i liderskih veština, a glavni pomak nastao je u suzbijanju neadekvatnih menadžerskih stilova, kao i u mnogo zrelijem sagledavanju promena.

KOMPANIJA JE
SNAŽNA ONOLIKO
KOLIKO SU DAROVI-
TI POJEDINCI KOJI JE
VODE I KOJI U NJOJ
RADE, ODNOSNO
ONOLIKO KOLIKO JE
ONA ATRAKTIVNA
DA PRIVUČE TALEN-
TOVANE LJUDE KOJI
RAZUMEJU IZAZOVE
NOVOG DOBA

formanse. Konačno, pregledanjem individualnih profila i njihovim upoređivanjem sa utvrđenim izazovima, sastavlja se program modula koje zaposleni slušaju i u kojima aktivno učestvuju u narednom periodu. Nakon obavljenog procesa grupnog rada ponovo se radi individualna izlazna evaluacija, kako bi se utvrdile promene, poboljšanja i dalje preporuke.

Kao ilustraciju možemo da navedemo ASEE studiju slučaja koja se odnosi na veliku regionalnu kompaniju sa predstavništvom u Srbiji u kojoj je u periodu od oktobra 2015. do aprila 2016. realizovan ASEE program razvoja zaposlenih za prvu liniju upravljanja, a zatim, tokom 2017, i za drugu liniju upravljanja i talentovane izvršioce. Izazovi sa kojima se kompanija susrela i na koje je trebalo da se odgovori bili su:

- Spoljašnji izazovi, u smislu promene u strukturi kapitala kompanije i očekivanja da će se uspostaviti nova organizacija;
- Nedostatak interne komunikacije i rađanje međusobnog nepoverenja;
- Napuštanje kompanije od strane nekoliko menadžera koji su imali veliki neformalni autoritet i čiji odlazak je pogodio zaposlene u njihovim sektorima;
- Značajan pad motivacije i lojalnosti u odnosu na kompaniju;
- Osećanje straha od promena, koje se automatski vide kao pretnja, a ne kao mogućnost za unapređivanje i kompanije i pojedinca.

Nakon što su definisani navedeni izazovi, tokom individualnog rada utvrđen je potencijal za prevazilaženje problema i kreiran program sa ciljem da se podrže promene u kulturi komunikacije unutar kompanije, sa fokusom na dva cilja:

- Razvoj kulture konstruktivnog dijaloga - unapređenje komunikacije na svim nivoima kompanije;
- Motivisanje što većeg broja ljudi u periodu značajnih promena za kompaniju.

Tokom narednih šest meseci, do polovine 2016. godine, prva linija upravljanja učestvovala je u modulima tokom kojih su obrađivane upravo teme koje se odnose na komunikaciju, internu organizaciju, odnos između pretpostavljenih i zaposlenih, na izazove u timskom radu i kreiranje timskog duha, kao i pitanja motivacije, zajedničkih ciljeva i tretiranja promena kao neminovnih i pozitivnih podsticaja sa kojima se preduzeća suočavaju. Program je tokom 2017. godine nastavljen i za drugu liniju upravljanja, kao i za talentovane izvršioce, upravo sa ciljem da se komunikacija i pozitivno shvaćanje promena proširi kroz čitavu kompaniju. Posebno važan bio je angažman sa talentovanim pojedincima na izvršnom nivou, kojima je pružena mogućnost da učestvuju u promenama kao njihovi kreatori, odnosno kao oni koji će u perspektivi voditi kompaniju u tim izmenjenim okolnostima.

REZULTATI ASEE PROGRAMA

Tokom 2018. godine obavljena je evaluacija, kako na individualnom nivou, radi praćenja unapređenja poslovnih performansi za svakog pojedinca koji je prošao program (a bilo ih je više od 70 tokom dve godine), tako i na organizacionom nivou. Postignuti su izuzetni rezultati:

- Uspešno je obavljen proces transformacije, bez destruktivnih otpora promenama.
- Interna komunikacija je značajno poboljšana i na horizontalnom i na vertikalnom nivou, stvaranjem radnih timova i iniciranjem dijaloga unutar kompanije.
- Odnosi nepoverenja su potpuno prevaziđeni, posebno tokom organizacionih radionica, kada su prisutni aktivno učestvovali u davanju



Foto: Shutterstock

predloga za poboljšanja i kada su imali prilike da čuju jedni druge i razumeju prirodne okolnosti u kojima dolazi do promena.

- Motivacija zaposlenih značajno je porasla i na individualnim razgovorima uočena su poboljšanja u komponentama koje se odnose na uvažavanje ljudskog faktora, motivacije za rad, lojalnosti kompaniji i njenim vrednostima itd.
- U život preduzeća uveden je čitav niz vrednih i talentovanih izvršilaca koji su svoje učešće u ovakvom programu shvatili kao pruženu šansu i koji su se pokazali kao ključna snaga za prevazilaženje gapova u komunikaciji i sprovođenje konstruktivnog dijaloga.
- Stavljanjem u fokus pozitivnih vrednosti, kao što su rezultati, visoka motivacija, posvećenost, posebno kod darovitih pojedinaca na izvršnom i nivou srednjeg menadžmenta, stvorena je kritična masa zaposlenih na koje kompanija može da se osloni u budućem razvoju.

Zaključak je da svaka kompanija, sa kakvim god izazovima bila suočena, kao svoj najvažniji resurs ima upravo ljude koji u njoj rade i poverenje koje među njima postoji. Ulaganjem u njihovo znanje i poslovne performanse povećava se njihova motivacija i nudi nova perspektiva. U takvim uslovima zaposleni će da uzvrate poverenjem, visokom motivacijom i izuzetnim rezultatima, a tokom tog procesa upravo oni najkvalitetniji izbijaju u prvi plan i predstavljaju noseću snagu preduzeća za budućnost. ■

Liderstvo u vrlom novom dobu

Da li je dosta kapitala? Ili kažete „ne, hvala“?



Dobrica Stevanović

generalni direktor kompanije *Hahn+Kolb Srbija*

KAPITALIZAM KAO DRUŠTVENI SISTEM izrodio je zanat menadžera kakav danas znamo. Taj posao je evoluirao, kao i sam kapitalizam. Ne postoji jasna crta između istorijskih prekretnica: poznato je da je ropstvo opstalo u Americi sve do sredine 19. veka i da su se u tom trenutku sukobili vrlo zaostao robovlasnički i vrlo napredan kapitalistički društveni sistem.

Priznaćemo da nijedan drugi sistem nije uspeo da ostvari tako brz ekonomski napredak i promenu životnog standarda kao kapitalizam. U odnosu na milenijume trajanja robovlasništva, kapitalizam je i sada tinejdžer, sa svojih par stotina godina postojanja. Ipak, burne promene su ga zadesile, glas mu je mutirao (drugačije se obraća radničkoj klasi, koja skoro i da ne postoji u izvornom obliku), bubuljice samo iskaču (neki to zovu i krize), dok divlji brkovi koji rastu (bez rešenja za dalje ulepšavanje) govore koliko je kapitalizam već starmali. Naravno da se on menja, da komplikovanost ustupa mesto kompleksnosti, individualnost usamljenog kauboja zamenjena je vodovima specijalaca, dok se od menadžera očekuje sve više i više (da vodi, koučuje, obučava, motiviše, pere, pegla...). Koliko su ta očekivanja realna i u kojoj meri je moguće održati celinu i pri tome ići napred?

QUO VADIS?

Već smo dobro zagazili u 21. vek. Ne možemo više reći: „Dobro došli u 21. vek“, jer smo tu već skoro 20 godina. Mnogi od nas rođeni su u 20. veku, neki ga pamte, a neki su bar učili o velikim krizama i još većim ratovima, velikim mitovima i još većim propastima tokom tih godina. U novo doba ušli smo spremni da ne ponovimo greške naših otaca.

I dok se društvo kretalo ka nekim novim horizontima, nekad napredujući brže, a nekad malo sporije u sociološkom smislu, za to vreme se kapitalizam kao ekonomski sistem držao

KAPITALIZAM SE MENJA, KOMPLIKOVANOST USTUPA MESTO KOMPLEKSNOŠTI, INDIVIDUALNOST USAMLJENOG KAUBOJA ZAMENJENA JE VODOVIMA SPECIJALACA, DOK SE OD MENADŽERA OČEKUJE SVE VIŠE I VIŠE. KOLIKO SU TA OČEKIVANJA REALNA I U KOJOJ MERI JE MOGUĆE ODRŽATI CELINU I PRI TOME IĆI NAPRED?

svog pravca, zasnovanog na privatnoj kontroli kapitala. Ovim su se samo produbljivale protivrečnosti koje on nosi u sebi, a raspodelom u kojoj 1,5% stanovništva raspolaže sa 95% svetuskog bogatstva svakako smo se više približili kastinskom sistemu nego očekivanom socijalnom napretku ovog veka. Kapital je postao još pokretljiviji, fleksibilniji, zahtevniji i suroviji. Pošto se kapitalizam i zasniva na konkurenciji, on je lako izašao kao pobednik nad ponuđenim modelom socijalizma. Kapitalizam je umeo da se promovise, na televiziji su se vrtele reklame pune novih modela automobila, vesele dečice i blistavih osmeha za koje je zaslužna baš zubna pasta XY. Socijalistička dogovorna ekonomija nije imala bilo kakve šanse da se dogovori ni sama sa sobom, tako da su drugovi pokazali da oni ne mogu da odvedu nigde drugde nego u totalitarizam, doduše obojen crveno. Onda, s definitivnom propašću socijalizma kakav smo spoznali, kapital dobija još veći zamah i veselo skakuće po svetu. Države, posebno one siromašnije, željne da privuku strani kapital, šarmiraju ga svojim podsticajnim merama kako bi moćni kapital oplodnjom postao još moćniji i tako još malo produbio jaz između bogatih i siromašnih. Kapitalu je skoro uvek bolje „tamo negde preko“, jer je tamo izuzetno poželjna strana investicija uzdignuta na tron „kreatora ili spasioca radnih mesta i boljeg života svih građana“. I to sve dok firme kao *Amazon* ne plaćaju ni dolara poreza!

Ljudi imaju sve manje vremena za kulturu ili sticanje šireg obrazovanja (jedino poželjno obrazovanje je usko stručno). Delovi gradova postaju đubrišta, a uobičajen posao, pa čak i odlazak do radnog mesta, pravi mali haos. Izvan posla izazovi se nastavljaju, uz gomilanje podataka koji više sluđuju nego što informišu. Imate mogućnost da znate sve: da je neki psihopata u Americi ubio 14 ljudi, za koliko je novca Ronal-



Foto: Shutterstock

do prešao u *Juventus*, ko je ko na *Fejsu*, a ko u rijalitiju, da je Zemlja ravna ploča... Čekaj, čekaj! Ravna ploča? Prema nekim podacima, čak 10% ljudi veruje u to, a neki znaju i zabit gde je NASA snimila prevaru sletanja na Mesec. Ovo u teoriji znači da sam sada došao u poziciju neslaganja sa 10% ljudi jer ovo ne mogu da prihvatim. Ipak, verujem u prosvetljenost onih koji čitaju ovaj tekst. Dobro došli na put u srednji vek! Reperi nose kapuljače u stilu inkvizicije (dok imaju najnovije slušalice na ušima), Veliki brat menja velikog inkvizitora, a kvazinaučnici nam otvaraju nove horizonte tvrdnjom da živimo na ploči. Nabildovani momci daju novo značenje pojmu „snaga argumenata“, a svaki izraz lepog ponašanja shvata se kao znak slabosti. Vesele kabriolette i devojačke marame koje se vijore i kažu „vidi me, vidi me“ zamenjuju džipovi sa zatamnjenim staklima i porukom „ne gledaj me ni slučajno“. I da ne lamentiramo mnogo nad prošlim vremenima – to neće promeniti situaciju, a izazov prilagođavanja vremenu u kom živimo će samo postati veći.

IZAZOVI PRED LIDERIMA MODERNOG KOVA

U ukupnoj situaciji jasno je da se sistem vrednosti menja. Promena sistema vrednosti vodi promeni ponašanja. Većina normalnih ljudi popušta pod svakodnevnim pritiskom i pravi neki svoj mikrokosmos. U skladu sa svojim trenutnim finansijama, ljudi uživaju u pripadnosti nekoj grupaciji. Ljubitelji putovanja će ići na Havaje ili u Pržogrnce, a ljubitelji oldtajmera će voziti „jaguar D-type“ iz 1955. ili „fiću“ iz 1969. Vaš ko-

SVAKO ŽELI DA PROMENI SVET, BEZ ŽELJE DA PROMENI SEBE. LAKŠE JE NAĆI OKRUŽENJE KOJE ODGOVARA NAŠEM SISTEMU VREDNOSTI, NEGO PRILAGODITI SEBE PROMENI.

lega po pasiji može biti iz Italije, Kanade ili Brazila. Možete tražiti đuntu sa sitnim nutom, kao u „Nacionalnoj klasi“, ili opisivati neko mesto gde ste bili i shvatili da je baš tu za vas energetski pupak sveta.

Želja ljudi za pripadanjem i samoostvarenjem postaje sve jača, posebno sa dizanjem nivoa opšteg životnog standarda. Priznaćemo da današnji čovek osrednjeg imovnog stanja živi bolje nego važan monarh pre nekoliko vekova – nešto zbog napretka nauke i tehnike (npr. auto ili mikrotalasna pećnica), nešto zbog izobilja izbora (npr. dostupnost raznovrsne hrane iz svih krajeva sveta), nešto zbog napretka medicine, a nešto i zbog informisanja o šansama koje imamo. Nekada se pod teškim radom podrazumevao rad u šumi, a danas je to rad na snimanju novog spota. S obzirom na to da svako relativno lako može dostići nivo primanja koji obezbeđuje puko preživljavanje, uz male šanse da napreduje toliko da bi promenio ekonomski sloj u kome se nalazi („kapitalističke kaste“) i veru da je stvoren za nešto bolje i da mu to i „pripada“ (vrlo često čujemo tu formulaciju, koja ne znači baš puno), dobijamo masu ljudi koja živi u svom svetu, često i virtuelnom. Ova pojava je očigledno u vezi s tim da svako želi da promeni svet, bez želje da promeni sebe. Lakše je naći okruženje koje odgovara našem sistemu vrednosti, nego prilagoditi sebe promeni. U zapadnim zemljama se sve više potencira posebnost pojedinca, dok zemlje kao što je Kina ekonomski gaze napred dajući prednost timskom radu. Zapadni svet gleda kratkoročnu korist, prodajući pojedincu sve što prija samo telu: bogatstvo ukusa (često veštačkih) i divna jela začinjena emulgatorima, pilule da svarimo i omanje kamenje i baršunasto mek toalet-papir, da zaokružimo doživljaj. I sve nam treba sada i tako da deluje odmah!

Kada se osvrnemo na sve navedeno, u uvodu zadat domaći zadatak za sve one koji treba da nađu prave ljude, motivišu ih, podrže ih kada je potrebno i povedu ih do izvanrednih dostignuća, poprima mamutske dimenzije. U vremenu kada se zahteva kreativna destrukcija kao imperativ, previše je sličnih kompanija sa sličnom ponudom poslova, sličnim kvalitetom i cenama i sličnim idejama. Da li je naš zadatak da kreiramo zadovoljstvo ili uspeh zaposlenih (kupača)? Da li smo dovoljno sposobni da uradimo bilo šta od ovoga? I to na duži rok? Često se zaboravlja da pravi lideri prave nešto što traje. Možda je poslednjih godina pojam lidera potrošen stalnim prozivanjem ili je čak precenjen, a možda su očekivanja preterana jer ta osoba sve više treba da liči na mađioničara koji će iz svog šešira vaditi nova poslovna rešenja umesto zečeva. Praviti razliku između zone zadovoljstva i razočarenja za prave lidere nije više dovoljno, potrebna je zona inspiracije i entuzijazma. ■



Klackalica JA : DRUGI Obrazovanje menadžera

Ubrzan tehnološki razvoj uslovio je drastične promene radnog okruženja, dok zahtevi od radnog mesta menadžera ostaju isti. Participativni menadžment, koji je u središtu Adizes metodologije, nameće se kao jedini mogući način da se menadžeri budućnosti osposobe za postizanje očekivanih rezultata.



Irena Bulat

Regional Director, Adizes SEE

STVARI SU U SVOJOM SUŠTINI vrlo jednostavne: svaka kompanija postoji zbog konkretnih klijenata i njihovih specifičnih potreba koje može zadovoljiti kroz svoj unique selling proposition. Za posao zadovoljavanja potreba klijenta koristi određene resurse, a ne bi li ih što efikasnije angažovala isti moraju biti koordinirani na pravi način. Maksimizacija upotrebe ljudskih resursa, od sredine 20. veka ključnih, u opisu je posla radnog mesta menadžer. Resurs vrlo dragocen i prilično nestabilan, te se menadžerski posao klasifikuje kao zahtevan i kao takav je posebno vrednovan – u socijalnom okruženju, kao i na platnom listi-

ŠTO VIŠE NAPREDUJETE U HIJERARHIJI ORGANIZACIJE, TO MANJE VAŠ USPEH ZAVISI OD VAS, A SVE VIŠE OD DRUGIH LJUDI

ću. U pravolinijskom poslovnim modelu, koji svi pokušavamo živeti, rast potrebe za profesionalnim menadžerima i rast mogućnosti za njihovo obrazovanje će logično dovesti do većeg broja dobrih menadžera, koji će uticati na bolji ukupni rezultat kompanija i ekonomije u celini.

Očekivanja od menadžera su, dakle, monolitna stara priča kapitalizma sredine 20. veka: mobilizovati resurse na raspolaganju i proizvesti rezultate angažovanjem drugih ljudi. Bihevioralna ublažavanja kojima smo svedoci poslednjih 20-30 godina – socijalni kapital, emocionalna inteligencija, empatija, individualni pristup, me-

nađer kao kouč – predstavljaju širenje lepeze tehnika kako razumeti povereni resurs i postići već navedeni rezultat.

Umnožavanje obrazovnih institucija na temu menadžerskih znanja i veština ukazuje na potrebu koja raste, ali i problem koji raste. Nema dovoljno dobrih ljudi, nema obučanih menadžera, nema ko da vodi i rukovodi... ali se modeli obrazovanja generalno kreću u istom pravcu - pravila i principi su sledeći... ta-ta-ta... „Radi ovo i sve će biti dobro“. Larpurlartizam je vrlo prisutan u menadžerskom obrazovanju i otrovan. Što više polja sa uputstvima i savetima ima, to kurikulum bogatiji i promocija jača – naravno, da pokrijemo finansije, HR, marketing i prodaju. Oreol modernosti sa digitalnim, virtuelnim, koučingom... No...

SVEZNALAŠTVO NE UČI RAZUMEVANJU

Ali, da li je moguće u okruženju kompleksnosti, gde više nije moguće istkati veze između uzroka i posledica, gde je nepredvidivo, neočekivano, novo, drugačije, realno za sve napraviti hodoigram? Da li je u promenjenoj svesti novih radnika moguće izazvati podsticaje koji se uče na bazi Maslova? Da li je moguće osposobiti menadžera da upravlja ljudskim resursima koji se formiraju u 21. veku? Je li moguće planirati i pratiti liniju u okruženju kompleksnosti u kojem se nalazimo?

Uslud tehnološkog razvoja došlo je do drastične promene radnog okruženja, koje sada sve više naseljavaju radnici prilično izmenjenih psiholoških karakteristika i socio-ekonomskog ponašanja. A navedeni jednostavni model poslovanja i zahtevi od radnog mesta menadžera ostaju isti. Čitava igra počinje sve više da se fokusira na druge. „Pakao, to su drugi“ – pogotovo ako vam ne obezbede traženi rezultat.

Da li je participativni menadžment, koji je u središtu Adizes metodologije, način kako se menadžeri budućnosti mogu osposobiti za postizanje očekivanih rezultata? Smatramo da ne samo da jeste, nego je i jedini mogući.

PROMENA PARADIGME

Adizes *SEE Leadership Program* (ALP) je nastao pre sedam godina kao bottom-up projekat prolongirane menadžerske edukacije. Izgradnja prve linije rukovodilaca, kao i oplemenjivanje postojeće i priprema prve, bio je postavljeni zadatak *Adizes SEE Leadership Programa*.

Donekle iz osećaja, a ključno držeći se same metodologije *Adizes instituta*, kroz ovaj program ASEE je balansirao tri pristupa:

- Best practice kroz prezentirana iskustva predavača, konsultanata, direktora, vlasnika i dr. za situacije jasnih problema i oprobanih rešenja;
- Ekspertiza Adizes metodologije kroz nesebičnu demonstraciju alata organizacione transformacije, uz stručni zajednički rad na case study modelima;



NISTE PLAĆENI DA BUDETE NI MAMA, NI TATA, NI PSIHOLOG VAŠIM SARADNICIMA. TO ONI TREBA DA IMAJU VAN RADNOG VREMENA, A VI STE TU DA OBEZBEDITE TRAŽENI REZULTAT OD NJIH I VAS.

- „Pokušaj i pogreši slobodno“ atmosfera rada, uz podsticanje razgovora, subjektivnosti, promišljanja sebe i drugih na novi način.

ALP je kombinacija učenja alata i tehnika rada sa drugima – participativni menadžment, demokracija, timski rad, kolaboracija i lični razvoj kroz sazrevanje i pomirenje sa idejom poslovne zavisnosti od drugih, koje suštinski ne možete promeniti.

Menadžere budućnosti treba istovremeno osvestiti u kojoj meri nad njima imaju njihovi podređeni i osposobiti ih da, prevazilazeći agresiju, strah ili nemoć koju to razumevanje potencijalno izaziva, aktiviraju svoje saradnike ka ispunjavanju ciljeva koje im postave. Druge podići na pijedestal i u istom trenutku ih vratiti u funkciju resursa. Svest i zrelost – alati i tehnike. Participativni menadžment nije banalna priča o timovima, on je alat kako po jasnom hodogramu generisati i održavati timski rad u organizaciji. Nije ni transcendentna priča o višem smislu; ipak je ovo onaj isti jednostavni pravolinijski posao kojim smo počeli priču i molim ne tražiti meditativne dubine larpurlartizma.

Startna pozicija je jasno usmerila na kompanije kao klijente programa. Kome je ALP potreban? Kompanijama u regionu kojima su potrebni profesionalni menadžeri koji iz poverenih im resursa (i još uvek pre svega ljudskih) mogu izvući maksimum. Tačka.

I svih ovih godina rada ALP-a uvek smo bili vođeni idejom podrške kompaniji, te tako i praktičnoj primeni znanja i alata u kompaniji iz koje dolaze učesnici. U šali kažem da su učesnici upisani na ALP samo objekti i da je ključno kroz njih, kao provodnike, na organizacije iz kojih dolaze preletiti sva tri gore navedena pristupa. Program NIKAKO nema za cilj povećanje tržišne vrednosti menadžera kroz formalni sertifikat kojim se CV čini atraktivnijim za potencijalnog novog poslodavca. Dvanaest generacija polaznika dokaz su da je tržište prepoznalo ovaj pristup i kvalitet rada.

KLACKALICA

Koučing novogovorom, rekli bismo da je potrebno postići balans. Svako ko je menadžer oseća da je na klackalici – uvek između generalnih i ličnih ciljeva, svojih ili potreba saradnika i potreba organizacije, zahteva da se motivišu i angažuju drugi i rokova za izvršenje.

Ako jeste, a jeste klackalica, upotrebimo je i u našem obrazovanju i pripremi za buduće izazove menadžerskog posla. Razumemo iskonsku moć saradnika i podređenih da nam obezbede rezultat. Naučimo alate i tehnike kako se ta moć može privoleti i ljudi angažovati. Sredina koju Adizes pristup participativnom menadžmentu demonstrira i u okviru *Adizes Leadership Programa* pokazuje se kao sasvim siguran put u nesigurnu menadžersku budućnost. ■

Lean Synchronicity

Sinhronizacija odnosa između zaposlenih kroz uspostavljanje efikasnih procesa kreiranih od strane onih koji ih obavljaju



Srđan Nonković
ASEE Lean Consultant

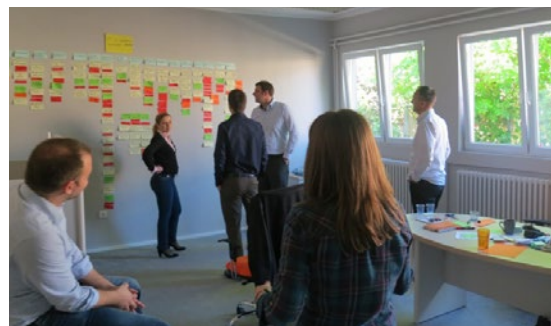
SVAKI ČOVEK IMA svoj pogled na svet, svoj ugao gledanja, svoju perspektivu. Ona zavisi od velikog broja faktora, npr. genetskih predispozicija, vaspitanja, finansijskog standarda, političke situacije, emotivnog raspoloženja, statusa u društvu, pa čak i od toga da li pada kiša ili je sunčano. Neki faktori na nas deluju više, dok neki nemaju gotovo nikakvog uticaja na nas. U svakom slučaju, svi želimo da što bolje kontrolišemo situaciju i ceo život učimo kako da to postignemo.

GLEDATI NE ZNAČI VIDETI

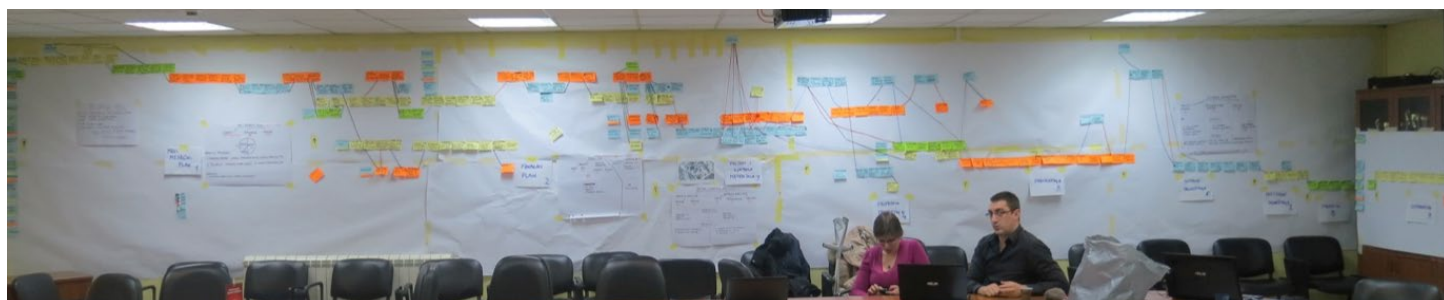
Jedan od načina da kontrolišemo stvari koje nam idu u susret jeste da ih ignorišemo, drugi je da ih stavljamo u kutije, foldere sa tačno označenom namenom i imenom, i samo ponekad vršimo reorganizaciju, kada nam se dese neke veće neželjene promene u životu koje nam govore da nismo dobro postavili stvari. Najveće prepreke su predrasude, koje držimo uvek spremne da nam objasne svaku osobu koja se pojavi ispred nas, svaku situaciju u kojoj se nađemo, i drže nas „bezbednim“ kako nas nešto ne bi povredilo ili kako bismo sigurno uspeali da dođemo do željenog cilja. U takvom „gledanju“ izmiče nam veliki broj informacija, ne primećujemo nove momente, a naš doživljaj nam samo utvrđuje uverenje da je ono što smo već mislili istina i da je problem samo „spolja“. Samim tim, sve ideje i akcije koje proizilaze su nepotpune, necelovite, neobuhvatne, nisu aktuelne i proizvod su samo jednog ugla sagledavanja stvari. Takve promene ne vole čak ni oni koji ih propisuju, ali su nužne, jer kako drugačije?



CEO PROCES UNAPREĐENJA TREBA DA SE ODVIJA NA VIŠE NIVOVA. POŠTO SE POKRENU JEDAN PO JEDAN, MOGU SE ODVIJATI PARALELNO, PODRŽAVAJUĆI JEDAN DRUGI.



Neko je jednom rekao da svet nije onakav kakvim ga vidimo, ali postaje onakvim kakvim ga gledamo. Nov način je da počnemo da posmatramo stvari i situacije iz drugih uglova, a za to su nam potrebni i drugi učesnici procesa. Tek kada dopustimo sebi da čujemo i vidimo druge perspektive, naša subjektivnost kreće spontano da se razvija i teče u pravcu veće svesti i razumevanja. Najlepša stvar je ta da prisustvo drugih samo pojačava i ubrzava ovaj proces približavanja i usaglašavanja, jer svaki pogled i ugao



gledanja predstavlja, u stvari, komponentu bez koje ne može da se mesi ovaj kolač, a da bude ukusan.

POSMATRANJE I ANALIZA

Da bismo se pokrenuli potrebno je uraditi nešto konkretno i zajedno. Za to nam u pomoć dolazi vizuelizacija, koju koristimo da bismo dobili jasnu sliku gde smo sada, koja su konkretna mesta potencijalnog poboljšanja i gde stižemo kada sve to uradimo. Po principu GPS-a, potrebna nam je mapa područja po kojem se krećemo da bismo znali gde se sada nalazimo, da bismo mogli da odredimo gde želimo da stignemo i - veoma bitno - pratili i merili naše kretanje kako bismo u svakom trenutku mogli da izračunamo najkraću putanju do cilja. MDC mapa, As-Is Lean hodogram, To-Be Lean hodogram i Kanban su alati koji pomažu krosfunkcionalnom timu da bude vođen kroz ovaj interesantan proces. Preobražaj se ne dešava samo na zidovima prilikom mapiranja, već se najveća promena dešava unutar tima. Različite frekvencije počinju da se usklađuju i da vibriraju na isti način i to je ono što dovodi do velikih oscilacija koje ruše stare mostove (paradigme) i grade nove. Međutim, nisu metode i tehnike te koje menjaju stvari, već ljudi. Naša uverenja određuju na šta ćemo i koliko energije usmeriti da bi se nešto promenilo, a za to je dovoljno da vidimo stvari kakve jesu, zajedno.

Tokom ovog procesa naizmenično se prepliću analitika i kreativnost, činjenice i želje, razmišljanje i posmatranje, iz čega se rađa nešto potpuno novo. A na kraju, članovi ekspedicije prilažu materijalne dokaze sa tog putovanja, putokaze, geografske mape, zabeleške o mestima na koja se obavezno mora svratiti i prečice koje će nam omogućiti da poslove obavljamo efikasnije i fluidnije. Što je i najvažnije, počinju da se uspostavljaju jasni i skladni odnosi unutar kompanije.

QUICK WIN & CONTINUOUS IMPROVEMENT

Ceo proces unapređenja treba da se odvija na više nivoa. Pošto se pokrenu jedan po jedan, mogu se odvijati paralelno, podržavajući jedan drugi.

Lean vizuelizacija procesa i unapređenja

procedura: Na makro nivou učesnicima u procesu je bitno da jasno znaju ko je gde u procesu i ko kome u najboljem momentu može da preda svoju „štafetu“. U tu svrhu sprovode se Lean projekti vizuelizacije i unapređenja procedura. Od samih ideja, velikog broja predloga za poboljšanje, jasnoće, podizanja očekivanja i jedinstvenog stava krosfunkcionalnog tima, najbitnija je promena perspektive koja omogućava sprovedljivost predloženih promena i daje podstrek za rad na daljem poboljšanju.

Kanban usaglašavanje tekućih naloga i projekata:

U svakodnevnom radu potrebno je da balansiramo poslove između sebe, da imamo mogućnost da posmatramo šta nam dolazi,

Akcioni plan / izveštaj



kome predajemo i da li nas neko čeka, da međusobno komuniciramo po pitanju aktuelnih stvari i predviđamo „uska grla“ kako bismo izbegli zastoje, čekanja, gomilanja i kašnjenja.

5 Why Kaizen radna nedelja uređenja i

umrežavanja radnih mesta: Koncept kontinualnog renoviranja radnih mesta po principu jedno po jedno radno mesto nedeljno. Na taj način se za relativno kratko vreme (pola godine do godinu) dubinski unapređuju sva radna mesta u kompaniji, kako po pitanju organizacije prostora, procedura, komunikacije sa ostalim radnim mestima u procesima, tako i po pitanju razumevanja potreba datog radnog mesta, jer se ona stalno menjaju. Isto tako, zaposleni se na ovaj način otvaraju za promene jer su aktivno uključeni u proces i veći deo ideja za unapređenja dolazi upravo od njih. Nakon jednog 5 Why Lean godišnjeg ciklusa u kompaniji zaposleni su spremni za profesionalno uvođenje sistema kao što su 5S, Kanban, SMED i drugih alata koje nije moguće sistematski implementirati ako ne postoji svest, jasna spremnost i želja zaposlenih.

Tube - rad zaposlenih u drugim sektorima:

Periodično, svaki zaposleni treba da provede određeno radno vreme u drugim odeljenjima i sektorima, kako bi stvorio što jasniju sliku koliko je njegov posao bitan za obavljanje drugih poslova u kompaniji. Razbijaju se iluzije i ustaljene predstave o poslovima, saradnicima i spontano otvara veliki prostor za međusobnu saradnju.

I na kraju, Lean Synchronicity, odnosno ceo prethodno naveden proces promena, omogućava postizanje veće procesne sinhronizacije, koja se ogleda kroz efikasnije obavljanje poslova, smanjenje troškova i dužine procesnih tokova, rad sa više kreativnosti i entuzijazma i skladnije odnose između zaposlenih, ali pod jednim uslovom - da procese kreiraju oni koji ih i obavljaju, jer su oni nosioci promena. Zato razvoj odnosa između zaposlenih i njihove kreativne komunikacije nosi najveći potencijal za unapređenje. ■

TEK KADA DOPUSTIMO SEBI DA ČUJEMO I VIDIMO DRUGE PERSPEKTIVE, NAŠA SUBJEKTIVNOST KREĆE SPONTANO DA SE RAZVIJA I TEČE U PRAVCU VEĆE SVESTI I RAZUMEVANJA

ŠTO JE AGILNO U ADIŽES PRISTUPU RJEŠAVANJU PROBLEMA?

Sagledavajući trendove, gotovo je nemoguće zaobići pojmove poput Agile ili Scrum, koji se primarno pojavljuju u IT industriji i upravljanju projektima, ali naveliko kucaju i na vrata vještina rukovođenja organizacijom



Hrvoje Bogdan

Regional Director for Organization Consulting, Adizes SEE

KAKO KAŽE JEDNA od definicija, „Agile metoda upravljanja projektima sastoji se od nekoliko radnih etapa, određenih strogim rokovima, nazvanim sprintovi, koji timu omogućuju stalno vrednovanje rezultata obavljenog posla i primanje povratnih informacija od klijenta i drugih sudionika u projektu. Takav pristup omogućava trenutne izmjene u proizvodu nakon zaprimanja novih zahtjeva.“ Proučavajući bit novih alata, ne mogu sakriti radost što Adizes metodologija već dugi niz godina nudi agilni koncept u domeni organizacijskog razvoja i upravljanja.

A sa kojim izazovima organizacijskog razvoja se najčešće suočavaju kompanije koje rastu? Osnivači kompanija koje se brzo razvijaju u određenom trenutku osvijeste potrebu da unaprijede određene komponente upravljanja, pa se tako često susrećemo sa izazovima nejasne misije, koja svakako postoji u glavi osnivača ali najčešće nije dovoljno jasno iskomunicirana na ključne sudionike sa kojima se treba ostvariti. Vrlo često susrećemo se sa nejasnim nadležnostima i ovlastima u postojećoj organizacijskoj strukturi i posljedičnog nezadovoljstva osnivača razinom odgovornosti zaposlenih. Na putu razvoja često se prepoznaju i izazovi unaprjeđivanja određenih procesa, politika ili sustava nagrađivanja, sa krajnjom svrhom ostvarivanja odličnih rezultata putem motiviranih, angažiranih i odgovornih ljudi, koji djeluju u jasno definiranom okruženju. Pored definiranja strukturalnih odredbi, sve veći broj osnivača i direktora počinje primjenjivati Adizes metodologiju za



Foto: Shutterstock

kontinuirano unaprjeđivanje i rješavanje problema u timovima i na taj način se pridružuju Agile trendu.

AGILE KONCEPT I IZAZOVI ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA

Već pri sagledavanju pristupa rješavanju problema, razlikujemo organizacije koje su spremne prepoznati probleme sa kojima se suočavaju i one koje to ne žele ili radije „gurnu glavu u pijesak“. Agilnost u nastojanjima da se problemi prepoznaju, procijene i za njih pronađu kvalitetna rješenja prva je pretpostavka zdravlja organizacije. Već kod sljedećeg koraka dio organizacija spreman je zažmiriti na jedno oko i posvetiti se rješavanju manjih problema, nevažnih za poslovanje. Metaforički rečeno, uporno gasimo požare koji se pojavljuju na istom mjestu,

na isti način, a ne razmišljamo što je uzrok. Organizacije koje svjesno odluče pozabaviti se rješavanjem izazova koji su uzrok problemima predstavljaju sljedeći stupanj zdravlja u organizacijskom razvoju. Takvi problemi često nisu jednostavni. Kako bi Margaret Wheatley poručila u knjizi „Leadership in the Age of Complexity: From Hero to Host“: „Mudar menadžer je svjestan da u vrijeme intenzivnih i kompleksnih promjena ne može sam donositi najkvalitetnije odluke.“

Tu se otvara Pandorina kutija raznovrsnih treninga, u kojima osnivači i menadžeri prolaze različita iskustva. Pored stjecanja dobrih vještina, moguće su i tri opasne posljedice. Prva je da menadžer, ponukan trendom timskog rada, fingira da okuplja tim, a zapravo okupi istomišljenike koji kimaju glavom

na njegove prijedloge, čime se raznolikost ideja i kvaliteta rješenja svodi na minimum. Koliko god je traženje rješenja za kompleksne probleme u timu osoba koje su spremne sagledavati moguće opcije zahtjevnije, vremenski i menadžerski, na taj način neminovno podižemo kvalitetu rješenja. Druga posljedica je da u trenutku spomenutog „požara“ menadžer fanatički primjenjuje timski rad, te sa suradnicima raspravlja što treba napraviti umjesto da brzo procijeni i odluči kako riješiti krizu, a kvalitetno rješenje za sprečavanje nastanka problema potraži sa timom u vrijeme kada požara nema. Treća moguća posljedica je da menadžer odabere odlične suradnike, ali prilikom donošenja odluka koristi metodu glasanja, pa se često dogodi da ga preglasaju i da donosi rješenje u koje ne vjeruje.

Ključna mudrost je uključiti prave suradnike, uz jasne ovlasti i pripadajuću odgovornost za donošenje odluka. Zvuči jednostavno, ali u praksi često nije i ponekad je lakše pobjeći u neku od gore navedenih opcija nego odlučivati o tome:

- Kako sastavljati timove koji će se uspješno nositi sa problemima organizacije?
- Kako voditi discipliniranu raspravu u timu?
- Kako timski rad stvara preduvjete i povećava vjerojatnost donošenja dobrih odluka?
- Koji su koraci neophodni za timsko donošenje odluka?
- Kako integrirati ljude i njihove ideje da bi se došlo do kvalitetnih rješenja?
- Kako upravljati konfliktima u timu?
- Kako organizirati timove koji će kontinuirano raditi na rješavanju problema organizacije?

Radeći u timu, često se suočavamo sa nizom izazova, koje nije uvijek lako nadići:

- U timu se ponekad ne donose zaključci, već se prolongira rješavanje uslijed (pre)duboke analize.
- Rješava se složeno područje, zalogaj je preveliki i bez povratne informacije uprave i isporučenih manjih konkretnih rezultata motivacije ponestaje.
- Uprava nema kontrolu do kojeg je stupnja rješavanja problema tim došao.

- Rješenje nije lako provedivo u praksi ili nailazi na otpor pri implementaciji.

- Većina u timu a priori prihvaća prijedloge menadžera, čime se gubi svrha timskog rada.

AGILNOST U ADIŽES PRISTUPU TIMSKOM RADU

Što je to Agile u Adižes pristupu timskom radu, kojeg kompanije u regiji sve više prepoznaju? Kao prvo, spremnost kompanija da unaprijede fleksibilnost, sposobnost reakcije na promjene i agilnost, pripremljenost za buduće promjene. Tako nešto je moguće u timovima u koje članovi dolaze sa različitim razina organizacijske strukture, čime se na kontroliran način unaprijedu-

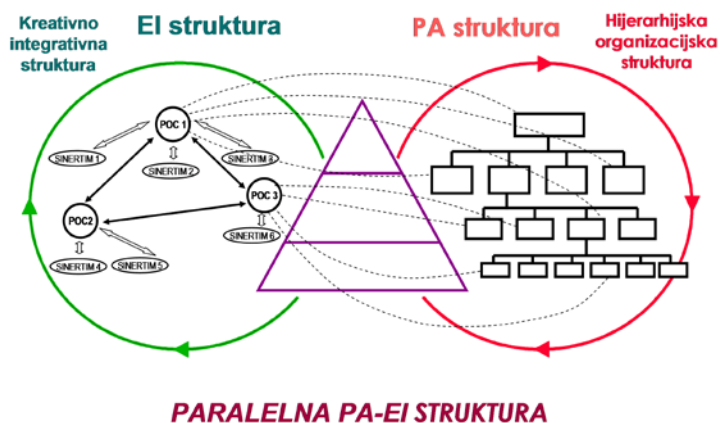
je komunikacija. Pošto su promjene i problemi stalne pojave u radu, postoji potreba da u bilo kojem periodu radi jedan ili više timova koji će te probleme rješavati. Rad takvih timova se koordinira i prati kroz rad tijela koje se zove POC (Participative Organizational Council), a prijedlozi rješenja koje donesu usvajaju se i provode.

Timovi koji kontinuirano sagledavaju izazove i odabiru ključne probleme za rješavanje predstavljaju osnovu agilnosti u Adižes metodologiji. Zovemo ih sinertimovi. Jednom doneseno rješenje vraća se u organizacijsku strukturu, gdje se implementira. Zadaći se dodjeljuju timu u kojem članovi imaju jasnu ulogu, a uvijek je član tima i predstavnik klijenta (po Agile pristupu) ili onaj koji će provoditi rješenje (po Adižesu). Na taj način se povećava vjerojatnost provedbe rješenja. Sastaju se redovito i imaju vrlo jasan zadatak (Tko? Što? Kako? Do kada?), za koji trebaju isporučiti rezultat u periodu do 4 tjedna, što je tzv. sprint sa jasnim rezultatom u kraćim vremenskim razmacima.

POC se sastaje redovito i zajedno sa sinertimovima predstavlja paralelnu organizacijsku strukturu, koja prerašta nedostatke klasične hijerarhije jer

TIMOVİ KOJI KONTINUIRANO SAGLEDAVAJU IZAZOVE I ODABIRU KLJUČNE PROBLEME ZA RJEŠAVANJE PREDSTAVLJAJU OSNOVU AGILNOSTI U ADIŽES METODOLOGIJI

omogućuje rješavanje međufunkcionalnih i međuhijerarhijskih problema. Kroz paralelnu organizacijsku strukturu pospješuje se kvaliteta rješenja i maksimizira se vjerojatnost njegovog provođenja, a kroz klasičnu organizacijsku strukturu, uz jasno određene hijerarhijske odnose i ovlasti, stvaraju se preduvjete za odgovornost zaposlenih.



Kombinacija fleksibilnosti i kontrole je dokazan način da tvrtke dođu u top-formu i u njoj ostanu.

Kroz rad u sinertimovima odlično se razvijaju i prepoznaju vještine budućih menadžera, koji tako stječu povjerenje top-menadžmenta, a samim sudjelovanjem u radu sinertimova povećava se motivacija i uključenost zaposlenih.

Neke od prednosti Adižes agilnog pristupa su što se na organiziran način uspostavlja komuniciranje „od dolje ka gore“, koje se često zapostavlja, nadilaze se otpori organizacijskim promjenama – promjene se institucionaliziraju, prati se provođenje izvršnih odluka i povećava se uzajamno povjerenje i poštovanje članova menadžerskog tima. Uz svjest o sve kompleksnijim izazovima koje nam intenzitet promjena donosi, dobro je vidjeti da kompanije prepoznaju Adižes metodologiju kao jedan od odgovora za agiln pristup donošenju kvalitetnih rješenja koja će se provoditi. ■

ZAJEDNIČKIM RADOM DO USPEHA

Sa značajem timskog rada u donošenju poslovnih odluka i ulogom sinertimova u povećanju osnivačevog poverenja u menadžere svoje kompanije upoznaćemo se na primeru iz prakse...



Borislav Đurić

Certified Associate Adizes Institute

KOMPANIJA SE BAVI UVOZOM i trgovinom kompjuterskom opremom, belom tehnikom, televizorima i sitnim kućnim aparatima. Ukupan broj zaposlenih je 55. Vlasnik je veoma aktivan i prisutan u svim segmentima posla. Povećanje obima poslovanja dovelo je do potrebe da se prošire i logističko-prodajni kapaciteti kompanije. Ušlo se u izgradnju novog velikog prodajno-logističkog centra. Sada vlasnik, pored intenzivnog angažovanja u operativnom radu kompanije, „dopunjuje“ svoje aktivnosti i angažovanjem na realizaciji investicije, sa svim problemima i izazovima koje taj poduhvat nosi sa sobom. Njegov podeljen fokus i nedovoljna uključenost bliskih saradnika - menadžera u sam biznis doveli su do toga da je promet počeo da opada. Samim tim, raste nezadovoljstvo vlasnika poslovnim rezultatima.

OSNIVAČEVA ZAMKA

Urađena je sinergetska dijagnoza, čime su detektovani problemi kompanije. Na osnovu iste, ustanovljeno je da se kompanija nalazi u jasno izraženoj devijaciji Go-go stadijuma koja se naziva „Osnivačeva zamka“. Jedan od ključnih problema ogledao se u tome što organizacija, sa jedne strane, nije bila u stanju da razvije administrativne sisteme, ni stvarnu spremnost za delegiranje ovlašćenja od strane osnivača, sa druge strane.

Šta se u stvari dešava? Vlasnik, direktor, koji je do sada donosio posao firmi, koji je rešavao mnoštvo operativnih problema, bez ikakve najave i pripreme odjednom kaže svojim najbližim saradnicima: „Ja sada imam mnogo posla oko praćenja izgradnje našeg novog objekta. Ja očekujem od vas da preuzmete mnogo više inicijative u operativnom rešavanju problema, kao i da mnogo aktivnije učestvujete u prodaji, pregovorima sa dobavljačima...“ Ovdje je ključno „ja očekujem od vas“. Na njegova očekivanja njegovi najbliži zaposleni u početku reaguju pozitivno i počinju da se hvataju u koštac sa poslom i problemima



Ilustracija: Shutterstock

DEFINISANA PRAVILA RADA, PODELA ULOGA U TIMU I UTVRĐEN PROCES DONOŠENJA ODLUKA POKREĆU ČLANOVE TIMA NA PLODNU DISKUSIJU, ŠTO JE OPTIMALNA SITUACIJA ZA OSMIŠLJAVANJE KVALITETNIH REŠENJA

koje isti nosi. Međutim, šta god uradili, koju god odluku doneli, nailaze na kritike vlasnika. Pored kritika kako njihova rešenja nisu dobra, jednako dobijaju i „uputstva“ kako to zapravo treba uraditi. Suština je u tome što su ta „uputstva“ zapravo vlasnikov pristup rešavanju različitih situacija i neka vrsta naređenja šta i kako uraditi. Jednom, drugi put, treći put saradnici sede i čekaju – šta i kako direktor kaže, tako će i raditi. Očekivano, stvara se začarani krug nezadovoljstva. Menadžeri su nezadovoljni zbog toga što nemaju dovoljno slobode da rešavaju probleme, što se od njih očekuje i traži, dok je vlasnik nezadovoljan zbog „pasivnosti“ bliskih saradnika i njihovog čekanja na njegove odluke. Posao trpi, promet opada, stepen frustracije raste na obe strane.

FORMIRANJE SINERTIMOVA

Da bi se povećala proaktivnost zaposlenih i smanjio uticaj vlasnika u procesu donošenja rešenja, započeto je formiranje sinertimova koji će raditi

na problemima detektovanim pomoću sinergetske dijagnoze. Krenulo se od lakših problema, da bi se svest članova tima podigla do stepena: „Mi to možemo“.

Već na prvim radionicama bili su vidljivi problemi koje je dijagnoza opravdano detektovala. I pored toga što su nekim zaposlenima, koji bi u timu trebalo da preuzmu ulogu vlasnika, data ovlašćenja da odlučuju, oni su se veoma teško snalazili u toj ulozi. To nesnalaženje ogledalo se u tome da vođe timova nisu mogle da „preseku“ i donesu odluku u trenucima kada bi diskusija dovela do razmimoilaženja stavova među članovima tima. Proces je napredovao sporo i teško. Vođe timova su i dalje bile neodlučne, kao da čekaju klimanje glavom sa čela stola, tj. potvrdu od vlasnika. I ostali članovi tima su u početku bili zbunjeni. Nisu bili otvoreni i iskreni tokom diskusije. Njihovo uključivanje u donošenje rešenja u dosadašnjem radu moglo bi se okarakterisati kao nepostojeće. Osećalo se ukupno nepoverenje u sam proces i način rada. Trebalo je dodatno uveriti članove tima da reči i stavovi koje iznose neće imati posledice na njihovu budućnost. Jednostavno rečeno, smatrali su da je njihov rad uzaludan i da rešenja do kojih budu došli neće biti uzeta u obzir. U tom trenutku pokretanje tima na diskusiju o problemima činilo se neostvarivo.

POMAK SA „JA“ NA „MI“

Adižes metodologija je ovde značajno pomogla, u početku na podizanju uzajamnog poštovanja, a kasnije i poverenja od strane vlasnika da tim može da se nosi sa dodeljenim zadacima. Definisana pravila rada, uloge u timu i utvrđen proces donošenja odluka pokreću članove tima na diskusiju. Prikupljanje dodatnih tačaka potencijalnog poboljšanja za pojedine probleme „primoralo je“ sve članove tima da daju doprinosu radu. Takav način rada je iz sastanka u sastanak podizao nivo poverenja. Rešenja do kojih se došlo bila su veoma kvalitetna. U prilog tome govori i zadovoljstvo vlasnika prezentovanim rešenjima. Važno je da su u toku rada do osnivača blagovremeno stizali izveštaji sa sastanaka tima, kao i rezultati na prolaznim kontrolnim tačkama. To je bio način da vlasnik bude uključen u kontrolu i upravljanje kompanijom, a da ne bude uključen u operativni rad.

Ovo je sa psihološkog stanovišta veoma važno za članove i vođe timova: „Mi smo uradili dobar posao“; „Naša rešenja se primenjuju“. Na taj način zaposlenima je ukazano poverenje, došlo se do spoznaje o njihovim mogućnostima i povećana je motivacija zaposlenih za intenzivnije uključivanje u rešavanje problema kompanije.

Povećanje prodaje i vraćanje poslovnih rezultata na predašnji nivo usledili su kao rezultat ovakvog rada. Takođe, značajno je smanjeno uplitanje osnivača u svakodnevni operativni rad, a veća odgovornost i ovlašćenja u radu preneti su na njegove najbliže saradnike – menadžere. Sve ovo stvorilo je pretpostavke za preduzimanje sledećih koraka – definisanje pravca razvoja i organizacione strukture koja će ga podržati. Na ovakav način udaraju se temelji nove organizacije, koja je spremna za sledeći izazov – prolazak kroz burnu fazu „adolescencije“ i put ka top-formi. ■

KONSULTANTI OD TAJLANDA DO AUSTRALIJE U BEOGRADU

PRVI PUT OD OSNIVANJA *Adižes Instituta* najvažnija obuka u pripremi konsultanata – „Kako kreirati organizacionu strukturu“ održana je izvan Sjedinjenih Američkih Država.

Prvi put sva pravila i alate koji se koriste u ovoj ključnoj fazi organizacione transformacije nije objašnjavao dr Isak Adižes.

Sredinom decembra u Beogradu, u prostorijama *Adižes SEE* ovu obuku je vodio i svojim iskustvima i primerima bojio dr Zvezdan Horvat, partner *Adižes SEE* i Principal Associate *Adižes Institute Worldwide*. Poverenje da vodi ovu obuku Zvezdan je dobio nakon dvadeset godina praktičnog rada na organizacionoj strukturi u više od stotinu kompanija na različitim delovima zemaljske kugle, različite veličine (od nekoliko desetina do nekoliko desetina



hiljada zaposlenih) i različitih biznisa (od rudnika do advokatskih kancelarija).

Učesnici obuke bili su prethodno iskusni poslovni ljudi, a poslednjih godina *Adižes* konsultanti, i došli su

sa svih strana sveta, od Tajlanda do Argentine. U Beogradu su proveli 5 radnih dana, a u sledećim mesecima će pod Zvezdanovim nadzorom da primenjuju stečena znanja. ■

TIMSKO REŠAVANJE PROBLEMA

Kvalitetan timski rad ima dugoročne efekte na poslovanje i značajno uvećava kapacitete i timova i pojedinaca



Goran Nedić

Certified Associate Adizes Institute

TIMSKO REŠAVANJE PROBLEMA

zvuči jednostavno: okupim ljude koji su mi potrebni, malo razgovaramo, iznesemo stavove, malo prodiskutujemo i donesemo odluku. Priznajem, tokom svoje menadžerske karijere dugo sam timski rad zamišljao upravo ovako. Da greška bude veća, razmišljajući o timu, najpre sam mislio na moj tim, prodajni tim, prodavce i supervizore kojima sam bio rukovodilac. Ovakva percepcija je značajno drugačija od onoga što u ASEE-u podrazumevamo pod pojmovima timski rad i timsko rešavanje problema.

ADIŽESOV PRISTUP TIMSKOM REŠAVANJU PROBLEMA

Timsko rešavanje problema po Adižes metodologiji podrazumeva formiranje timova koji su sačinjeni od zaposlenih iz više kompanijskih sektora, sa različitim hijerarhijskih nivoa, koji se okupljaju da bi rešili konkretan problem koji nije rešiv u okviru jednog sektora. Evo i nekoliko situacija ili okolnosti u kojima je poželjno, bolje reći neophodno pristupiti timskom rešavanju problema:

- Kada niste sigurni kako treba da izgleda odluka ili rešenje;
- Kada imate problema sa realizacijom donesenih odluka;
- Kada se u kompaniji gubi uzajamno poštovanje i poverenje;
- Kada se odluka ili rešenje ne može doneti i sprovesti u jednom odeljenju...

Odlučaću u kratku analogiju kako bih preciznije objasnio potrebu za timskim radom po Adižesovim principima. Prošle nedelje, pred kraj odmora, razgovarao sam sa članovima uže porodice o tome kako provesti poslednji dan na zimovanju. Učesnici diskusije bili smo supruga, dva sina (18 i 9 god) i ja. Stvar je bila utoliko lakša jer je ćerka od 3,5 godine ostala sa bakom. Dakle, društvo sasvim različitih interesovanja



Foto: Vojislav Simić

trebalo je pomiriti na opšte zadovoljstvo. Glavni problem u ovoj priči je, naravno, nedostatak vremena. Opcije su brojne, a dan je kratak i samo jedan. Neko bi rado proveo još dan na snegu, neko (pogodite ko) bi radije u šoping, opcija je i obilazak nekakvih znamenitosti pod zaštitom Uneska, a glupo je ne običi i obližnji gradić kad smo već tu... Pretpostavljam da je većini čitalaca bliska ova situacija u kojoj je skoro nemoguće postići konsenzus. Dakle, neko će ostati kraćih rukava, a verovatno znate i ko. Pitanje je da li je u ovoj situaciji moguće primeniti principe timskog rada i koliko je to zaista neophodno?

Pre nego što ponudim odgovor dopunio bih priču još jednim zanimljivim detaljem: na zimovanju smo zapravo sa još tri porodice, doputovali smo

zajedno, većinu vremena provodili smo u zajedničkim aktivnostima i – sasvim normalno – u vazduhu se oseća potreba da zajedno krenemo i put kuće. Dogovor u okviru našeg „sektora“ verovatno je moguć. Na kraju, „zna se“ ko donosi konačnu odluku u slučaju da dogovora nema. Ali kako u planiranju ovog dana zadovoljiti potrebe drugih i pronaći rešenje koje bi bilo prihvatljivo svim učesnicima? Ukoliko bismo, iz nekog razloga, postavili za cilj da sva četiri automobila sa svojim posadama stignu u matičnu luku istovremeno, imali bismo situaciju koja upravo zahteva Adižesov pristup timskom rešavanju problema.

Dakle, u prvom delu priče moguće je, ali ne i neophodno, primeniti alate za vođenje timova, dok je, posmatrajući kompletnu sliku, zacrtani cilj

moguće ostvariti isključivo primenom principa timskog rešavanja problema. Ključna stvar u drugom delu priče je svakako to što za realizaciju zacrtanog cilja morate dobiti potpunu saradnju onih nad kojima nemate ovlašćenja.

MIRENJE (NE)POMIRLJIVIH RAZLIKA

Slično je i u kompanijama, sektori su vrlo često organizovani kao male porodice ili, kao u zlo doba, „klanovi“. Zna se ko je šef i čija se na kraju sluša, a zaposleni čvrsto, ponekad „prljavo“ brane lične interese, interese svog sektora ili organizacione jedinice. Zajednički interes nije prepoznat, a atmosfera među sektorima je „mi i oni“. U ovakvim uslovima teško je razgovarati o napretku, postizanju kompanijskih ciljeva i ostvarenju željenih rezultata. Za zdrav napredak neophodna je saradnja između svih različitih organizacionih jedinica.

Po prirodi stvari, između različitih sektora dolazi do trvenja, nerazumevanja i konflikata, što treba posmatrati kao normalnu pojavu. Dakle, ako prodaja radi svoj posao pokušavaće da bude orijentisana ka klijentima, a onda i da bude što fleksibilnija. Sa druge strane, proizvodnja, radeći svoj posao, očekuje jasne planove, njihovo

poštovanje, velike serije, što manje komplikacija i posebnih zahteva. Ovi interesi, složićete se, nikako ne idu ruku pod ruku. Ako dodamo računovodstvo, finansije, logistiku i HR sa njihovim pristupom i fokusom, jasno je da, radeći svoj posao, zaposleni u različitim sektorima moraju upasti u brojne konflikatne situacije.

Neki od ovih konflikata generišu ozbiljne poslovne propuste: gubitak važnog klijenta, veliki mrtav lager, slabu naplatu, nepoklapanje računovodstvenog i realnog stanja magacina, veliku količinu škarta, opšti pad ili stagnaciju. Često se urušava dobra radna atmosfera, pa ljudi bezvoljno dolaze na posao, te lako napuštaju kompaniju. U ovakvim okolnostima, iako bi to bilo sasvim logično, zaposlenima ne možete reći: „Hajde, sada se lepo dogovorite. Vi ste kolege, treba da saradujete, treba da se poštujete i imate malo više poverenja jedni u druge.“ To jednostavno ne ide, a problemi se malo pomalo gomilaju.

Pažljivim biranjem zadataka ili problema koje delegirate timu, ispravnim odabirom članova tima, kvalitetnom podelom uloga, kao i primenom ostalih elemenata Adizesovog pristupa timskom rešavanju problema, može-

TIMSKO REŠAVANJE PROBLEMA PO ADIŽES METODOLOGIJI PODRAZUMEVA FORMIRANJE TIMOVA KOJI SU SAČINJENI OD ZAPOSLENIH IZ VIŠE KOMPAJNIJSKIH SEKTORA, SA RAZLIČITIH HIJERARHIJSKIH NIVOA, KOJI SE OKUPLJAJU DA BI REŠILI KONKRETAN PROBLEM KOJI NIJE REŠIV U OKVIRU JEDNOG SEKTORA

te stvari preokrenuti u pozitivnom pravcu.

Vođenje timova je jedan od najkonkretnijih, najizazovnijih i najzahtevnijih poslova koje sam u svojim skoro deset godina konsultantske karijere imao prilike da radim. Voditi timove je teško, zahteva strpljenje i multidisciplinarn pristup ali, sa druge strane, klijentu u relativno kratkom roku može doneti i te kako opipljivu korist. Ovaj kratkoročni efekat na rešavanju problema svakako nije za potcenjivanje, ali sinergijski efekat timskog rada dugoročno umnogome uvećava kapacitete i timova i pojedinaca. ■

ŠTA JE SINDAG?

Kada posetite lekara, pre nego što se pozabavi određenom bolešću on će vas pregledati da bi video u kakvom ste stanju, zato što nisu svi problemi patološki. Neki mogu biti normalni, zavisno od faze životnog ciklusa. Isto važi i za sisteme.

KADA RADIMO SINDAG ZA novog klijenta, dijagnostikujemo probleme kompanije i nastojimo da napravimo razliku između normalnih i patoloških, da bismo na kraju ustanovili i one fatalne, koji je mogu uništiti. Na taj način rukovodstvo može da odredi kompanijske prioritete i usredsredi se na ono što je zaista bitno, a ne na ono što u datom trenutku zahteva pažnju.

Ali dijagnozu ne izvodimo mi konsultanti. Mi imamo metodologiju,

robusnu i proverenu. Imamo alate, disciplinu i iskustvo i učimo kompanijsko rukovodstvo kako da samo uradi autodijagnozu. Ključno je da vodeći ljudi kompanije odrede šta oni treba da urade kako bi došli do top-forme, tj. dosegli mesto koje je za njih kao kompaniju najbolje. Nakon toga sledi plan mera koje treba sprovesti da bi se tamo i stiglo. Situacija je jedinstvena po tome što grupa od dvadesetak ljudi to radi sama. Mi obezbeđujemo alate i vodimo ih, a oni rade. Na kraju

dobijamo dijagnozu koja nije rezultat rada konsultanata, već kompanijskih lidera, koji su se složili oko načina na koji treba ići dalje i potrebnih promena.

Sindag je uspešan jer se zasniva na poštovanju pravila i negovanju međusobnog poverenja i poštovanja, što omogućava postizanje konsenzusa o mestu kompanije u određenom životnom ciklusu, njenim potrebama i načinima na koje treba početi putovanje da bi se stiglo do top-forme. ■

JEDNOSTAVNOST MENADŽMENTA

Sudjelovanje na razvojnom programu ALP Challenging Practice poslužio je kao odlična prilika za moje uhodavanje i pripremu za posao koji me očekuje i za mene predstavlja jedno novo, drugačije i veoma korisno iskustvo...



Mesud Ramić
ASEE Consultant

IZNENAĐEN SAM DA, PORED TOLIKO lične menadžerske prakse i popriličnog teorijskog znanja iz menadžmenta koje posjedujem, postoje jednostavni principi i lekcije koje zavrijeđuju da se čuju i koje ne ostavljaju čovjeka iz prakse ravnodušnim. Koliko god da je iskustvo i drugih učesnika, primjećujem da i na njih promišljanje menadžmenta po Adižesu definitivno ostavlja trag.

Mnoge priče i iskustva koja učesnici donose sa sobom, uz ove jedinstvene principe, navode na razmišljanja u sasvim novom svjetlu. Sa druge strane, Adižesove bazne ideje o promjenama, problemima, preko identifikacije karakteristika i stilova vođenja, do grupnih rješavanja problema kroz primjere učesnika – sve to olakšava učesnicima rad po povratku u kompaniju. Na kraju svakog modula javlja se pomisao da je to dosad najbolje, a kreatori programa se potrudu i uspiju i u narednom koraku da podignu ljestvicu, pa ponovo iznenade polaznike edukacije.

UOČAVANJE PROBLEMA I PREPOZNAVANJE NAJBOLJIH RJEŠENJA

Zašto ovo pišem? Nije da bih pričao o aman nekom programu i aman znalcima o menadžmentu. Pišem zbog sopstvenog iznenađenja kako poznati alati menadžmenta sada izgledaju jednostavni i često puta neprimjenjeni u praksi zato što ih drugačije razumijemo. Jedan primjer je procjena vitalnosti kompanije u njenom životnom ciklusu i određivanje pristupa upravljanju za njen održivi razvoj. Svoja iskustva nakon ovog modula poredim sa jednom situacijom koju sam imao kao osnovac prilikom školovanja u Njemačkoj. Po nastavnom programu u Bosni sam matematičku operaciju korijenovanja slušao u sedmom razredu, sada davne 1991. godine. Kada sam u Njemačkoj 1992. upisao osmi razred osnovne škole nisam mogao vjerovati da iz matematike ponovo učim korijenovanje. Sav sretan što to već znam, htio sam svima pokazati kako to ide, a i sebi da dokažem da napokon mogu participirati u nastavi unatoč jezičkoj barijeri. Znajući način rješavanja korijena nekog broja i algoritam kojim se računanjem poznatice i



nepoznanica dolazi do rješenja, bio sam siguran u svoja očekivanja od nastave. Međutim, nastava se okrenula u potpuno neočekivanom smjeru. Nastavni program je za ovu oblast korijenovanja predvidio metod rješavanja putem kalkulatora, a ne pješke! Profesor nam je pokazao da se mnogo nepoznanica i muke rješavanja algoritma može zamjeniti sa nekoliko klikova na kalkulatoru. Ova priča mi se vratila u sjećanje pohađajući ALP. Adižes je razvio univerzalni algoritam za prepoznavanje i rješavanje situacija koje se svakodnevno dešavaju unutar različitih kompanija. Ta rješenja ne dolaze pritiskom na dugme, ali dugogodišnji rad i višegodišnja iskustva garantuju provjerene algoritme koji vode do uočava-

ADIŽES JE RAZVIO UNIVERZALNI ALGORITAM ZA PREPOZNAVANJE I RJEŠAVANJE SITUACIJA KOJE SE SVAKODNEVNO DEŠAVAJU UNUTAR RAZLIČITIH KOMPANIJA. TA RJEŠENJA NE DOLAZE PRITISKOM NA DUGME, ALI DUGOGODIŠNJI RAD I VIŠEGODIŠNJA ISKUSTVA GARANTUJU PROVJERENE ALGORITME KOJI VODE DO UOČAVANJA PROBLEMA I PREPOZNAVANJA NAJBOLJIH MOGUĆIH RJEŠENJA.

nja problema i prepoznavanja najboljih mogućih rješenja. Standardno rješenje za određeni problem se nekad spozna kroz edukaciju, čuje od drugih i prekopira, ali Adižes svojom metodologijom potencira način građenja odnosa i održiv pristup rješavanju izazova.

Često sam uočavao da mnogi ljudi menadžment doživljavaju kao apstrakciju koju ne razumiju. A u stvari, u menadžmentu i te kako postoje logične relacije, odnosi koji se mogu prepoznati, opisati i nazvati konkretnim imenom ili pojmom i na koje se može uticati i rješavati. Drugim riječima, postoji jednostavan razumljiv algoritam za menadžment; nije eksplicitan kao u matematici, ostavljeno je prostora za kreativnost, ali ipak postoji. Najbitnije je da se tom apstrakcijom može upravljati, može se unapređivati i mogu se očekivati konkretni rezultati ako se primjene provjerene metode.

UNIVERZALNA VRIJEDNOST PAEI KONCEPTA

Drugo iznenađenje sam doživio kod upoznavanja sa prepoznatljivim PAEI stilovima vođenja. PAEI koncept poredim sa prepoznavanjem i korištenjem konfekcijskih veličina odjeće, koje se obilježavaju sa S, M, X, XXL... Zašto pravim tu paralelu? Standardiziranje konfekcijskih veličina u industriji proizvodnje odjeće je veoma kompleksno, specifično

za određene regije i uvijek otvorena tema na kojoj se istražuje. Treba proizvesti istu jaknu u nekoliko različitih veličina, a da ta jakna odgovara velikom broju ljudi različitih tipova visine, težine, širine... Ta tema jasnih, nedvosmislenih oznaka i brojeva koji opisuju neku veličinu odjeće još uvijek nije univerzalno standardizirana. Postoje različite kategorizacije, od numeričkih do slovnih. Zašto je teško unificirati, a zašto je potrebno standardizirati? Zato što postoje klijenti, milijarde ljudi, u mnogo različitih oblika, dimenzija, debljina, a sa druge strane standardizirana proizvodnja je neophodna. Dugogodišnjim radom se uspjelo približiti unificiranju konfekcijskih veličina i dobiti slovne oznake za koje znamo šta od njih možemo očekivati ako ih uzmemo. Majica veličine S teško da će odgovarati osobi koja uglavnom nosi XXL. Tako je i sa PAEI stilovima i njihovim specifičnostima. Rukovodeći se time, mi tačno možemo prepoznati, unatoč svim različitostima i jedinstvenosti, kakve su uloge, kakvi su stilovi ljudi, šta im je bitno, a šta nije itd. Po meni, kvalitetan HR menadžer treba da svakog zaposlenika procjeni sa ovog aspekta.

Iznenaduje Adižesov pristup koji je apstraktne teme, poput životnog ciklusa preduzeća, menadžmenta, različitosti profila, različitih stilova ljudi, uloga i mnogo ljudskih karakteristika, uspio kategorizirati, standardizirati i unificirati. Subjektivnost dobija formu i njeno mjesto preuzimaju objektivnost i konkretni obrasci. Adižes je uspio pojednostaviti i standardizirati apstrakciju rukovođenja i ponuditi njegovo efikasno unapređenje, što umnogome olakšava učesnicima budući pristup rukovođenju. Spoznajom tih standardnih i prepoznatljivih obrazaca, vrijeme i praktično naučenog će učesnike edukacije sigurno dovesti u povoljniju poziciju kod procjenjivanja i situacija i ljudi. To će ih dovesti do održivih rješenja. A plodonosnija komunikacija i bolji odnosi unutar kompanije su zagarantovani. Pojednostavimo, a ne komplikujemo. ■

Formula uspeha



Za sva pitanja i objašnjenja oko primene u kompanijama, molimo vas da budete slobodni i da kontaktirate

ORGANIZACIONA TRANSFORMACIJA
hroje.bogdan@adizes.hr

PROGRAM RAZVOJA MENADŽERA
dubravka.milovanovic@asee.biz

ADIZES SEE LEADERSHIP PROGRAM
irena.bulat@asee.biz

KAIZEN&LEAN
hroje.bogdan@adizes.hr i
irena.bulat@asee.biz

RAZVOJ PORODIČNIH KOMPANIJA
boris.vukic@adizes.rs

PEŠMA O ŽIVOTNIM CIKLUSIMA



Ivan Stojilković
direktor *Urban Technicsa*,
Valjevo

Udvaranje nežno, strasno
sanjarenje jako slasno.

Sunce ovde, mesec tamo,
čini nam se baš sve znamo.

Svet je mali, vremena nam fali,
nedostaju daske nam u glavi.

Vide ljudi da baš nismo svoji,
previše ideja u svesti se roji.

Realnost nam glasno čuti,
iskrenost nas tuđa ljuti.

...

Ljubav ipak beše prava,
boli srce, nos i glava.

Rodilo se naše čedo,
milo, rumeno i vedro.

Povijati bebu treba,
ima posla sve do neba.

Obaveza to je prava,
da l' je žedna, gladna, spava?

...

Napor jeste, ali truda vredan,
poraste nam i taj biznis jedan.

Nazire se neslućena slava,
Je l' to Go-go il' me boli glava?

Ko sada za Go-go da mari,
i blistavu budućnost nam kviri?

Pa vidite da imamo posla?
Ako, ako, posla nikad dosta.

Pa vidite, imamo i pare?
Banke, dobavljači, svi vas kvare!

Konkurencija kô da ne postoji,
ko će sve te uspehe da zbroji.

Ni odmora davno ne imasmo,
ali zato sveta obidošmo.

Svi bi s nama ruku pod ruku,
za košulju, za kravatu vuku.

...

Ne možemo tako više,
umor stigô, liju suza kiše.

U red se dovoditi mora,
eto nam i adolescentnog doba.

Sređuj sistem, smišljaj procedure,
al' strukture, prvo daj strukture!

Pravilnike i uputstva piši,
dvaput piši, a treći put briši.

Zovi, pitaj, stručnu pomoć traži,
ili su ti Go-go dani draži?

Al' pazi se Bermudskog trougla,
silne barke izgubismo tamo.

Ne odustaj u ozbiljnoj borbi,
baš ste blizu biti jako dobri.

Napor jeste al' istrajan budi,
tim su putem prošli pravi ljudi.

...

Istrčasmo maratona dosta,
uvertira od top-forme osta.

Neslućene visine dostigli,
nebrojene trofeje podigli.

Intenzitet uspeha i slave,
plašimo se doći će nam glave.

Visok standard posla kvalitetnog,
sve potaman, ničeg nepotrebnog.

Kad bi duže mi ovde ostali,
o nama bi pisali anali.

Teško u top-formi biti dugo,
ipak si nas posetila tugo.

...

Stabilni smo, al' kô lane nije,
strašni vetar promena nas bije.

Razvoj stao, ideja nemamo,
gde i u šta da investiramo?

Ka slavnoj se prošlosti vraćamo,
viziju budućnosti zaboravljamo.

Za nama je uspeh očigledan,
tradicija i rad zlata vredan.

...

Brendove smo uzneli međ' ljude,
za proizvodima našim silno žude.

Kolegijum upravnog odbora,
nakon toga šest dana odmora.

Ministri i ljudi iz vlade,
voleli bi da sa nama rade.

Ozbiljni investitori uporno zovu,
s nama bi o poslu na golfu il' u lovu.

Negativan trend al' prihod raste,
performance bondom menadžere
časte.

...

Ni ovako dalje se ne može,
troškovi se astronomski množe.

Napetost se oseća u zraku,
koga li će sledećeg u raku?

Drugi, treći direktor se menja,
al' nikako doći do rešenja.

A na kupce ko tu još da misli,
kada su nas svi problemi stisli?

...

Prođe vreme i tenzija pala,
posla nema al' i plata mala.

Na sreću nam niko ni ne traži,
odgovoran ko je tu na straži.

Izgubismo kontakte sa svetom,
bar smo češće kući sa detetom.

Dok polako tonemo ka bedi,
zašto iko zbog tog da se jedi?

Crni danak pasivnosti dođe, da pokosi
sve bezvoljne vođe.
Bankrot, stečaj, likvidacija, jednom
rečju kapitulacija.

...

Nek bar nauk ova pesma pruži,
onom ko s biznisom želi da se druži.

Tako je počinjao samonikli



Crtež: Cartoonstock.com



Boris Vukić

Regional Director for Family Business Consulting, Adizes SEE

EVO SVANULO I JUTRO DANA u kojem neću da stvaram, nego ću da delim. I to da delim ono što sam čitav život stvarao. Ipak sam odlučio da to uradim ja, a ne da ostavljam da se njih dvojica dogovore. Nagovarala me deca, savetovali mudri da napišem, da na papir stavim kako i kome šta na upravljanje i trošenje da ostavim, ali mislim se: Što nesreću da prizivam? U mom kraju su još mudriji davno, davno mudrost smislili: Dok dišem, ne pišem. A i mlad sam, imam još godinu-dve do sedamdesete. I tako, ne bih ja zlo ni zvao, nego me ovaj mlađi zajebao kad me pre meseca dana upitao: „Je l', čale, je l' tebi nije žao da sve što si stvorio, i te kuće, i ti stanovi, i ono na moru, i ta firma naša, izvini tvoja, sa svim tim ljudima koji u njoj rade... Je l' ti nije žao da se o svemu tome kako to podeliti dogovaraju snajke, tvoja, ova moja i Milančetova žena?“ Ma, u materinu sam ga, da izvinete, poslao. Nisam im nikad

rekao ni posmislio da one dele, nego njih dva magarca da se dogovore...

Nisam ja do sada delio, ali davao jesam. I davao sam i sad deliću zato što imam. A da imam sve što imam desilo se ipak nekim čudom, nisam ja to tako planirao. I zato su me nervirali svi oni, a i ovi moji, kad su počeli po firmi da pišu planove. Pa ja ovaku firmu ne bih napravio planirajući ni koliko ću da prodam, a još manje koliko ću da trošim. E, zamislite da sam ja planirao kako ću poslovati u podstanarskoj sobi sa prvom ženom i ovim starijim, pomenutim Milančetom... Tad sam na jednom institutu radio, matematiku završio, ostao kao asistent, mlad se kô student ženio, zajebao. Ona - miraždžika iz mog mesta. Hteo otac njen da nam kupi stan - nije mi na pamet padalo. Bio sam pametan, vredan, pare sam sitne oduvek za džeparac zarađivao. No mala asistentska plata, ona navikla da ima - nije

ta u menzi ni kô devojka jela, iako je i tih godina mogla, jer je još uvek apsolutno bila – a ja, eto, ne dam da mi njeni daju. Reče mi kum moj, on je tad još studirao prava, treća godina treći put: „Ajmo subotom u Mađarsku, kupimo robu, posle je na pijaci preprodamo.“ I mi kô gospoda autobusom do Subotice, šinobusom u Segedin, napunimo torbe, vratimo se. Ja onda od ponedjeljka svaki dan lepo ujutru na bicikl, pa na posao. Poranim da dođem pre svih, da me niko ne vidi, sem portira koji je ponekad sa nama išao preko. Šutnem torbu sa sapunima, dezodoransima, ulošcima... Kozmetiku sam radio ispod stola, a na stolu otvorim knjige. Naučnoistraživačkim radom se bavim do otprilike dva, pola tri, a kad svi odu ja tada lepo na pijacu. Nema ovih što naplaćuju pijačarinu, ali ima gospođa što se sa posla vraćaju. Milina bilo: kupim za dinar, prodam za dva. Išlo to lepo i ova moja me više poštovala i mater njena, jer bi joj sapun sa mirisom manga donosio. Srećom ga nije probala, da shvati da nema i ukus takav. A i da jeste, otkud ona zna kakav je ukus manga? No, sve se promenilo jednog dana, sećam se, trećeg dana nakon Božića.

(Zazvoni telefon, podiže ga i javlja se.)

Alo, Perice, družo moj! Ma nisam u gužvi, penzionerski... Odnosno, jesam... Spremam se, idem nešto da uradim. Ajd kaži brzo... *(Počinje da viče.)* Ko te zvao da platiš? Pa mamicu im njihovu, koliko puta sam im rekao da tebe ne gnjave sa tim glupostima! Po proceduri, je l'... Po proceduri o naplati potraživanja, je l'... O, sunce im žarko ljubim! Sunce ono što su po pesku upišani crtali dok smo nas dvojica radili i jedan drugog pomagali... Pa naravno da ćeš platiti, pa sećam se kad si ono nakon dve godine platio, kako da ne... Ajd, izvini, moram da idem. Ajd vidimo se u petak na tenisu.

(Nastavlja, vidno ljut.)

Gde sam ono stao, majku im po proceduri i svim procedurama koje pišu oni i oni njihovi školovani svaki božiji dan... E, da, bio Božić, treći dan, prvi radni dan, hladno. Mislio se ja ujutru da li da ga na pijaci preskočim, ali ipak po snegu nakačio na korman sa obe strane po torbu i ajd polako da se prvo ogrejem naučnoistraživačkim radom. Tog dana svi ranije pobegoše, već oko jedan na pijacu sam izašao. Dobar dan bio, kum sa pomorandžama ništa ne prodavaše – tad narod nije vodio računa da nakon mesine malo voća jede – ali kozmetika kod mene išla kô luda. I taman kad sam mislio da idem ja polako kući, a pred tezgom direktor Instituta zastane. E kad nisam u zemlju propao! Šta će sad da mi kaže? Krenu on naopako, kako sam se i zaplašio: „Eee, moj dragi mladi kolega, pa šta Vi ovde radite?“ Uuu, 'bem ti i kuma što fakultet ne završi i ženu

alavu, što je odmah razmaženoj materi nikad sa mango sapunom neopranoj ne vratih! Bolje da sam Navijer-Stouksove jednačine lepo rešavao i za to kô čovek pare uzeo, zašto sam se i školovao... I svašta bi mi na pamet palo da uvaženi profesor ne nastavi: „Pa što, mladi kolega, sir i kajmak ne prodajete? Ja boljeg od onog što mi je Vaš otac poslao nisam probao, po tome je i kraj Vaš poznat... Nego se ovde sa ulošcima (tad su bez krilaca bili) ponižavate?“ I te reči tog doktora nauka (koji nije samo teoretičar, već i praktičar) i taj dan su bili, vreme će pokazati, prekretnica u mom životu. Krenuo sam sa sirom, u kriškama i sitnim. Smanjio i transportne troškove nabavke. Na početku je mater slala uveče autobusom, a ja sam, po dogovoru sa profesorom (on bi dobio surutku domaću), ujutru od sedam do devet to rasprodao. I da skratim, nije mater dovoljno imala, pa je od komšinica uzimala, pa smo se pročuli, po počeli i na Institutu kupovati, pa sam i kuma angažovao...

Trebalo bi to sa sirom i mlečnim proizvodima podići na ozbiljniji nivo. Puno je u mom kraju i krava, ovaca, koza. Dakle, sirovine ima. Proizvodnju na početku mogu da rade ujak, on je mesar, i komšija Marko, on je na Tehnološkom dugo studirao... jest da je na preradi nafte, al zajedno izguraće njih dva – jedan se razume u hranu, a drugi u tehnologiju. Neka pogon privremeno bude u kući pokojne babe, daću kumu čaletov „reno 4“ i nek razvozi po prodavnicama, nećemo više po pijaci. Ja za početak mogu, malo preko dana, malo popodne, da ugovaram posao sa vlasnicima dućana. I eto ti ga, to što danas zovu biznis model – imam. Da ne dužim, lako ja ugovorio, ali počеше ili ona dva eksperta u proizvodnji da se svađaju ko je pametniji ili kum da zakasni kod kupaca i poludim ja, dam otkaz i krenem da i njih dva nadgledam i sa kumom na teren. Kontrolu kvaliteta smo imali preko sanitarne inspekcije i radio-aparata, slušamo u kolima dok razvozimo emisiju „Zdravlje u hrani, hrana u zdravlju“ – oni redovno javljali koji proizvodi imaju bakterije. Nije tada kô sad bilo normalno da su bakterije u siru i jogurtu. Danas nema masnoće, ima bakterija, ranije obrnuto bilo. Ako nas pomenu u bakteriološkom izveštaju, odmah kod one dvojice da vidim šta su zajebali. Puno se radilo, a para ima – znam ja – ali nema u novčaniku. One gazde dućana stalno nešto lažu pa ne plate, ja onda mažem ove moje seljake što ih ne plaćam. Ustajao sam u pet, vraćao se kasno uveče, a i onda se vrtim u krevetu šta ću sutra. Nema subote, nedelje, praznika. A ona kući samo puva: „Bolje je bilo dok tu firmu nisi ni imao i više te bilo, i kad te bilo za nešto te bilo, a sad nema ni tebe, a nema ni para! A ni tati još nisi pare...“ Najgore mi bilo kad je oca svog pomenula, od koga sam pare posudio da bih polovni kezeferter od prohroma kupio... ■

Odlomci iz
radne verzije
nezavršene
monodrame

KLUB 2040: DRUGA GENERACIJA U PORODIČNIM KOMPANIJAMA

KLUB 2040 ČINE pripadnici druge generacije u porodičnim kompanijama i iz toga proizilazi i eliminacioni uslov za članstvo – da je neko od roditelja pokrenuo kompaniju, bez obzira da li naslednici u njoj trenutno rade ili ne i da imaju između 20 i 40 god (manje-više).

Razlog postojanja *ASEE Kluba 2040* jeste da poveže mlade ljude za koje postoji „osnovana sumnja“ da će 2040. godine, ako ne pre, naslediti svoje roditelje kao vlasnici i/ili menadžeri u

svojim, tada već sigurno porodičnim kompanijama.

Klub trenutno ima više od 120 članova iz Srbije, Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Makedonije, Crne Gore i Slovenije (za sada jednog). Prvi sastanak *Kluba 2040* održan je u maju 2015. i od tada se članovi dva puta godišnje okupljaju, uče, razmenjuju iskustva, dogovaraju poslove, a sve u skladu sa Manifestom *Kluba 2040*, koji je usvojen na prvom sastanku. ■



MANIFEST ASEE KLUBA 2040



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 simbola 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 generaciju, 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 od kletve „Dabogda kod privatnika radio“ postane želja. 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 poslujeemo.

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 i iz različitih biznisa, bez obzira da li im je plan da budu zaposleni ili će biti samo (su)vlasnici u porodičnoj kompaniji. ■



Alati ASEE

ZA USPEŠNU TRANZICIJU U PORODIČNIM KOMPANIJAMA

Priprema naslednika

- Razumevanje i podrška za rad u porodičnoj kompaniji – Klub 2040
- Ovladavanje menadžerskim i liderskim veštinama – Adizes SEE Leadership Program

Priprema kompanije

- Profesionalizacija – Adizes Program organizacione transformacije
- Podizanje menadžerskih i liderskih kompetencija – Razvoj menadžera

Priprema osnivača i porodice

- Koučing sa osnivačima
- Formiranje Porodičnog foruma
- Izrada „Jednog lista papira“ - seta inicijalnih dokumenata za proces nasleđivanja

Adižesova konceptualna mapa

