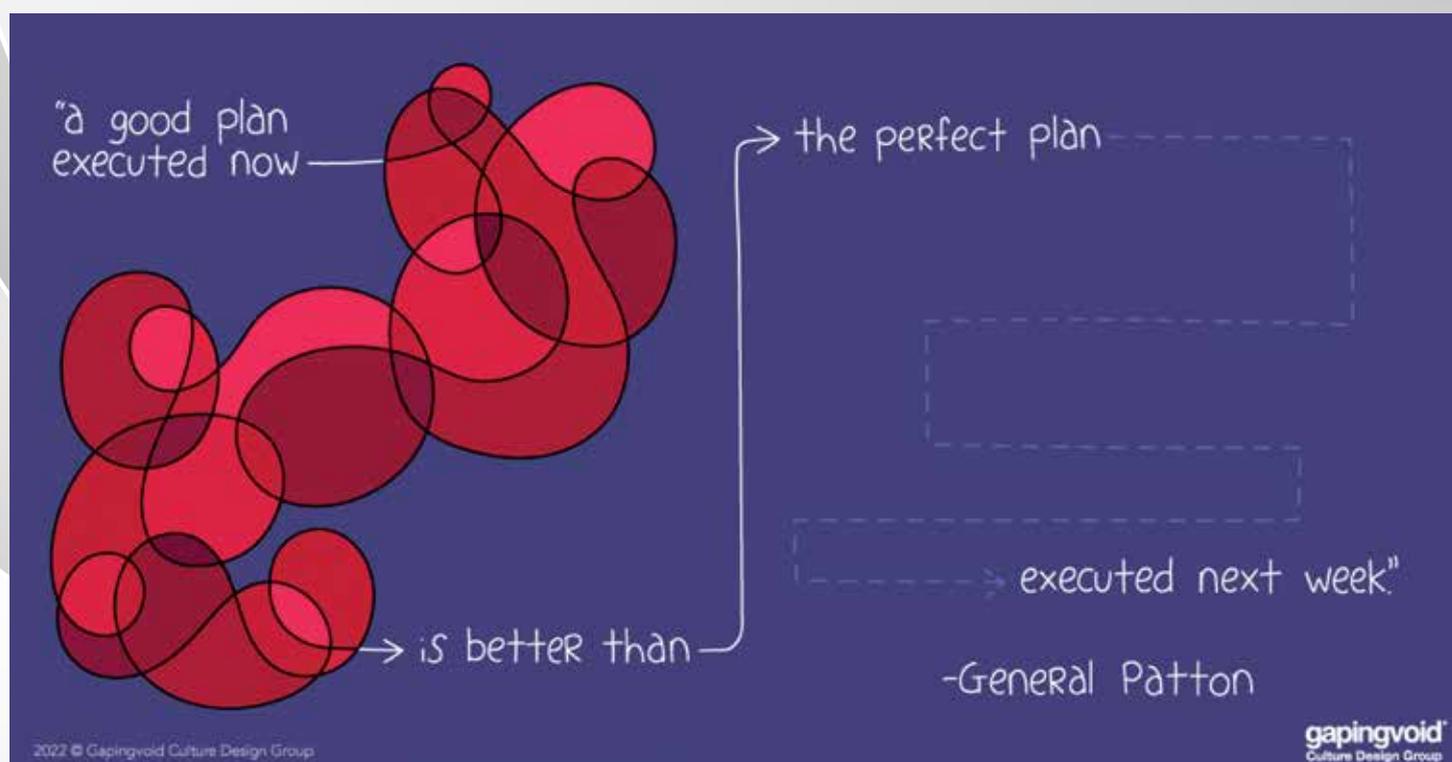


MAGAZIN



I RAĐANJE NOVE ORGANIZACIONE KULTURE

■ USVAJANJE PRAVILA ZA RAST PRIHODA

■ USPEH KOMPANIJA = ODRŽIV BIZNIS MODEL

■ KONTINUIRANA POBOLJŠANJA

■ DIGITALNE DEZORGANIZACIONE NESTRUKTURE



TRADICIJE U NASLEĐIVANJU I TRANZICIJI NEMAMO, ALI ISKUSTVA IMAMO

SAVETOVANJE U PROCESU TRANZICIJE U PORODIČNIM KOMPANIJAMA



Boris
Vukić



Dr Mirela
Alpeza



Milovan
Zvijer

U poslednjih dvadeset pet godina upoznao sam, družio i družim se sa nekoliko stotina osnivača. Neki od njih su pokrenuli kompanije koje danas prave stotine hiljada, a neke stotine miliona evra. Ni sami nisu svesni koliko su međusobno slični,

samonikli i samouki, preduzetnici, retko kada zadovoljni, po pravilu nemilosrdni prvo prema sebi, a zatim i prema svojim saradnicima.

U poslednjih deset godina drugujem i radim i sa njihovom decom. Toliko koliko su im kompanije slične, toliko su im deca različita. Retki su poput njih preduzetnici, neki k'o stvoreni da se nađu u biznisu, za neke i za biznis bi bilo bolje da im se putevi nisu ukrstili, neki su daleko od osnivačevog biznisa. Većina su slična po tome što su osetili ili pritisak ili potrebu da nastave sve ono što je stvoritelj decenijama stvarao. **Boris Vukić**

SISTEMATIČAN RAD BAZIRAN NA, U PRAKSI, POTVRĐENOJ METODOLOGIJI „4 PRIPREME“

- Pokretanje porodičnog saveta
- Izrada porodičnih protokola
- Podrška u procesima tranzicije rukovođenja i vlasništva
- Deljenje iskustva i povezivanje „naslednika“ kroz Klub 2040

Više informacija na info@porodicnekompanije.com



Zakažite konsultacije na:
+38163545457

www.porodicnekompanije.com

www.obiteljsketvrtke.hr

RADIONICA**PUT KA****TOP FORMI**

- **DA LI JE KOMPANIJA SPREMNA ZA NESTABILNOST TRŽIŠTA?**
- **DA LI JE KOMPANIJA SPREMNA ZA RAST?**
- **DA LI JE KOMPANIJA SPREMNA ZA GENERACIJSKI TRANSFER?**

KOME JE NAMENJENA RADIONICA?

- ✓ Generalnim direktorima
- ✓ Izvršnim direktorima
- ✓ Članovima uprava
- ✓ Vlasnicima kompanija
- ✓ Top menadžerima

Samo saznanje kuda želite ići, bez obzira na to koliko je vaš plan detaljan i balansiran, ne dovodi do promene. Morate pregrupisati svoju strukturu moći, tj. vašu strukturu nadležnosti i ovlašćenja, u novom smeru u kom trebate ići. A ako je to teško i skupo, razmislite o tome koja vam se alternativa nudi: kolika je cena nesprovođenja promene.



DR ZVEZDAN HORVAT,
Principal Associate,
Adizes Institute, USA;
Professional Director
Adizes Institute
Worldwide



HRVOJE BOGDAN,
Senior Associate
Adizes Institute, USA
Partner - Adizes SEE

TEME KOJE SE OBRAĐUJU NA RADIONICI:

- Kako odabrati adekvatnu organizacionu strukturu za određeni životni ciklus kompanije?
- Kako kroz jasne nadležnosti i ovlašćenja postaviti temelj za odgovornost pojedinca?
- Kako povezati ostvarivanja strateških ciljeva i strukturisanje organizacije na temelju profitne logike?
- Kako organizacionom strukturom preokrenuti organizacijsku klimu?
- Kako ostvariti kontrolisani rast i razvoj kompanije?
- Kako uvesti odgovornost na niže nivoe u kompanijama

- ✓ 3 dana vrhunskih predavanja
- ✓ 2 iskusna internacionalna stručnjaka
- ✓ Do 20 učesnika (mesta)
- ✓ Networking
- ✓ Poklon e-knjiga za sve učesnike

Cena kotizacije:**600 EUR PO UČESNIKU***

*U cenu nije uračunat smeštaj i transport

Prijave na:**info@adizes.eu • www.adizes.eu**
+381 63 545 457 • +385 98 484 400

5

Uvodna reč
BRAVO!

6

Boris Vukić
HOĆU DA BUDEM VAŽAN

8

Selmir Vrabac
PRAVILA IGRE

11

Željko Jandrić
BONSAI

13

Borislav Đurić
**KADA ADOLESCENCIJA
ZAKUCA NA VRATA**

15

Almin Suljić
KOMA

18

Zvezdan Horvat
SASTANCI

19

Goran Nedić
**INTERNE PREPREKE
KVALITETNOM UPRAVLJANJU
PRODAJOM**

22

Branko Kučan
**STVARANJE NASLJEDNIKA
GLAVNI JE MENADŽERSKI
ZADATAK**

25

Almir Jahić
**FRAGMENTI DIGITALNE
PARADIGME**

28

Jakov Urbanke
**O ONIMA KOJI ŽELE LETJETI
S ORLOVIMA - OSNIVAČIMA
OBITELJSKIH KOMPANIJA**

34

Milovan Zvijer
**ZAŠTO JE TEŠKO POKLONITI
UDEO NASLEDNIKU?**

36

Mirela Alpeza
**SPAVANJE S JEDNIM OKOM
OTVORENIM**

38

Zvezdan Horvat
**PAMET I GLUPOST SU
PRAVILNO RASPOREĐENE PO
SVETU, A I JOŠ PONEŠTO**

44

Dubravka Milovanović
**ŽENSKA ENERGIJA ZA
USPEŠAN BIZNIS**

46

Aleksandar Popović
**KAKO JURITI TOP-FORMU NA
DVA KOLOSEKA**

49

Irena Bulat
**ŠTA JE DIJALOG,
A TEK ARGUMENT?**

Asee
IMPRESUM

IZDAVAČ

AASEE, 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

Marijana Pečić

DIZAJN I DTP

Vojislav Simić

REDAKTURA

Jevrem Živanović

KOREKTURA

Marija Ana Cmiljić

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 Čarknajevo

DIREKTOR PC PRESS IZDANJA

Dejan Ristanović

MARKETING

Ksenija Kostić

ŠTAMPA

DMD štamparija

ISSN 1820-5127

Copyright © 2023 ASEE

Uvodna reč

BRAVO!

Duboko gazimo četvrtu deceniju promene u privrednom ambijentu na prostoru bivše Jugoslavije u kojem su se polako gasila i konačno ugasila društvena preduzeća i u kojem danas dominira privatni sektor

PROMENE SU SE DESILE ČAK I U DRŽAVNOM SEKTORU, nakon pedeset godina nema više jedne političke partije koja stalno o njemu „brine“, već ih je više, pa se na osnovu rezultata izbora i koalicionih sporazuma smenjuju i čerupaju lešinu – nisam zaboravio već s namerom nisam ni stavio znakove navoda kod poslednje dve reči. U onom privatnom sektoru, sem uvek dobrodošlih, uvaženih stranih investitora koje površni gledaoci centralnih informativnih emisija mogu doživeti onako kako im se i predstavlja – kao humanitarne organizacije, na početku stidljivo,

sporadično, izviraše samonikle kompanije koje pokretaše „privatnici“, a danas bujaju startapi.

Sada živimo godine kada mnogi od nas dobijaju i dobijaće pozive za proslave značajnih godišnjica kompanija koje su samonikli osnivači pokretali. Ove redove pišem jer smatram da je obaveza odazvati se pozivu, lepo se obući, flašu pića u ruku ili umetničku sliku pod ruku uzeti i putovati koliko god da treba. Verujte mi, tamo možete doživeti katarzu kao na najboljoj pozorišnoj predstavi. Bez obzira na to što je scenario skoro pa zadan – obavezno kako je bilo na

početku u nekom ćumezu, garaži... pa kako smo rasli, pa malo zahvale porodici što nas je podržala time što se mešala u poslovanje ili nije, pa ponekad specijalno za tu priliku najava novog pokolenja koje se, opet za tu priliku, zakune da neće skrenuti sa osnivačevog puta – biće emotivno. Nemamo priliku da upoznamo puno izuzetnih ljudi i velikih savremenika i zato im treba odati poštovanje. Oni to jesu – naši savremenici i veliki ljudi koji su 25, 30, 35 godina zidali i gradili kompanije. Oni su zaista pravi samonikli i retko među njima i njihovim kompanijama može biti posejanog stranačkog kukolja. Ako kompanije „gaze“ tolike godine, onda je velika verovatnoća i da su im osnivači pri kraju sedme, ili prolaze kroz osmu, dodiruju devetu deceniju života. Do sledeće okrugle godišnjice pitanje je da li će oni u međuvremenu dobiti poziv koji nevoljno neće moći da odbiju. Neumesnim smatram posmrtna odlikovanja i priznanja kojim se više kite oni značajni koji ih, obavezno s lažnim pijetetom, dodeljuju (osim ako ih crkva daje – to je u njenom domenu poslovanja i nekim osnivačima konzumentima njenih usluga možda će to nešto i značiti).

Zato ne budimo konformisti i lenji kad nas pozovu na kompanijske proslave i njihove jubilarne godišnjice. Stisnimo osnivačima ruke i čestitajmo im, izgovorimo „BRAVO“, kažimo im koliko poštujemo i cenimo to što su uradili, hvalimo ih naglas da i oni i drugi čuju.

B. V.



Hoću da budem važan

„Ništa se u ovoj firmi neće promeniti dok je stari živ” – omiljena je rečenica scenarista serija i filmova, kao i pisaca lakih knjiga koji se u svojim delima, manje ili više, dotaknu i porodičnih kompanija



Boris Vukić

regionalni direktor ASEE za razvoj porodičnih kompanija

KAO I MNOGE STVARI U ŽIVOTU, tako i ovde, ono što se dešava na papiru i ekranu ne mora da bude realnost i retko je kad tako u životu. Nažalost, postoje i kompanije za koje rečenica s početka teksta važi ali, budimo poštteni, njih nema puno. Znam ih iz priča naslednika koji ne mogu da se iščupaju iz zagrljaja osnivača, i menadžera koji, zavedeni njegovom harizmom, na brzinu, nesmotreno, dođu i još brže iz takvih kompanija odu. (Piše i čitajte – menadžera, a ne prvoboraca koje nekad tako pokrste). Takve osnivače, na obostranu radost, nikad nisam bliže upoznao. Da sam neka vlast, uveo bih službu socijalnog radnika ili staratelja za takve kompanije i osnivače.

Da bi bila tačna, početna rečenica teksta pred vama mora da bude preciznija i da glasi – „Neće se ova firma **u potpunosti promeniti** dok je stari živ”. Ili da pridemo sasvim blizu poruci koju želim da podelim – „Nijedna kompanija ne može se u potpunosti profesionalizovati dok je osnivač živ”. Osim ako je ne proda.

Zašto je to tako? Zašto je važno ovo razumeti?

Pre svega zato što nijedan osnivač nije pokretao kompaniju da bi pisao i usvajao budžete, analizirao i planirao troškove, definisao jasne ciljeve, vodio unapred pripremljene sastanke s jasnim dnevnim redom, zaključcima i zadacima. To je njima jednostavno rečeno – dosadno. I kad, ređe svojevoljno a češće pod pritiskom, počnu da sastanče, planiraju... to rade forme radi. Većina njih mnogo više voli sastanke sa zaključkom: „E, baš smo se lepo ispričali”, kad baš moraju da definišu ciljeve, brzo ih zaborave, planove menjaju jer im nakon mesec-dva na pamet padne bolja ideja...

NIJEDAN OSNIVAČ NIJE POKRETAO KOMPANIJU DA BI PISAO I USVAJAO BUDŽETE, ANALIZIRAO I PLANIRAO TROŠKOVE, DEFINISAO CILJEVE I VODIO SASTANKE, TO JE NJIMA DOSADNO

Dok joj je na čelu on, samonikli preduzetnik i samouki menadžer, zvaće se generalni direktor, CEO ili predsednik da bi predstava bila ozbiljnija, ali tu poziciju i tu funkciju nikada neće izvršavati onako kako je ona zamišljena i neće raditi svoj posao – generalnog direktora. Oni vole tako da se zovu i predstavljaju, ali ne vole posao koji ide uz tu titulu. Na stotine i stotine ih dobro poznajem, ali niti jedan (ajde jedan jedini liči – nek oni koje znam pomisle da sam baš na njih mislio, sujetni su) nikada ne bi mogao da bude na čelu neke internacionalne kompanije u regionu koji podnosi izveštaj nekom bordu u centrali. Oni su ljudi preduzetnici, većina, u najlepšem i najpozitivnijem smislu te reči. Ne radi se o tome da oni ne mogu da nauče menadžerski zanat, mogu naravno, ali oni ne mogu da ga ŽIVE. Budući da ne mogu da ga žive, oni se užive, glume, muče sebe, pa muče svoje prve saradnike, troše uzalud svoje vreme i njihove živce. Mešaju se, ruše strukturu, „preskaču” svoje saradnike, preveslaju ih prvoborci miljenici te im nešto obećaju, rade ono zbog čega su firme pravili, a to nije rad s ljudima... Spremi se, čitaoče, ide gruba rečenica - valjaju se u operativnom blatu. Jednostavno, nisu osnivači u nekoj garaži, čumezu, štali... pravili prve proizvode ili prepakivali uvezene da bi danas radili „ovo”.

I kad poziciju generalnog direktora (ne piše predsednika) prepuste nasledniku, lakše, ili nekom drugom, ne daj bože, svi moraju biti svesni šta će se desiti. Kad u firmu dođe, opet će malicko da se zamešučka, savet uputi, sugestiju ili bar naglas promisli, pa čik ko sme da ne poslušaa... I s time treba živeti, ne može se nikad više brod s puta profesionalizacije na koji je krenuo vratiti. Kako vreme bude



prolazilo, sve će se ređe i manjim intenzitetom ovo dešavati. Ali nikad neće prestati. Takvim ponašanjem samo će rušiti svoj lik, no delo, srećom, urušiti neće. Promenila se ova firma, ali nikad se ne može u potpunosti promeniti dok je „stari” živ.

...

Imam nekoliko beleški u notesu koje se bojim već godinama da pretvorim u tekst i objavim. Zahtevaju pažljivo čitanje i neselektivno zaključivanje. Sa ovim drugim imam puno iskustva od kada sam objavio knjigu „Osnivači, naslednici, menadžeri”. Svako od čitalaca izvuče šta mu odgovara – napisao si to, čitaju ljudi šta im odgovara, a ono što im ne prija, to ne vide, i naslednici i osnivači i menadžeri.

Tako da skrećem pažnju. Namera ovog teksta nije da pošalje poruku da ne vredi raditi na organizacionom uređenju i profesionalizaciji, već čekati, sad teško mi da napišem, a i ne mislim, „bolja vremena”. Moraju se kompanije uređivati jer niko ne može da ih vodi sada i u budućnosti na način na koji ih je decenijama vodio osnivač. Da, neće biti 100% profesiona-

**NASLEDNICI
ĆE SE KAD-TAD
VRATITI, ZRELI
MENADŽERI
NEKA BUDU
STRPLJIVI I
SVESNI DA NIJE
U DRUGOM
DVORIŠTU TRA-
VA ZELENJIA, A
OSNIVAČI UVEK
TREBA DA
BUDU VAŽNI
ALI I MUDRI**

lizovane (ma šta to značilo), ali napredovaće i biće i iznutra ozbiljne kao što se i na tržištu s pravom doživljavaju.

Ovaj tekst je pisan i s namerom da umiri i naslednike i menadžere koji nisu iz porodice, koji već znaju menadžerski zanat ili su blizu da ga spoznaju. Da ne odustanu i odu. Naslednici će se ionako kad-tad, tako ili onako vratiti. Zreli menadžeri ili oni koji su s vremenom sazreli, neka budu strpljivi i svesni da nije u drugom dvorištu trava zelenija. Slične se predstave daju u svim pozorištima, a oni neka igraju pošteno svoju ulogu. Glavni lik polako preuzima sporednu, kao i svaki veliki glumac. Što je mudriji, to će se češće dešavati da, i kad izađe na scenu, dobije stojeće ovacije. „Hoću da budem važan” – reče jedan osnivač. To je apsolutno legitimno, podržavam, zaslužen je. Da, osnivači uvek treba da budu važni. Ali i da budu mudri pri izboru kako će biti važni.

Ove poruke delim usmeno onima koji su mi blizu, a sad pišem zbog onih do kojih ne mogu da dođem i kažem da budu mirni, kad treba – izbroje do deset, jer je brod krenuo i ne može ga niko vratiti.

Zaigrajte igru u kojoj svi dobivaju, a klijenti najviše

Iako se čini da se organizacije urušavaju iz najrazličitijih razloga, moguće je utvrditi određena pravila i uzroke zbog kojih dolazi do fatalnih posljedica koje vode ka propadanju



Selmir Vrabac

dipl. el.ing., osnivač i generalni direktor, Imtec d.o.o. Sarajevo, polaznik *Adizes Leadership Programa* 8. generacija

ZAVISNO OD ŽIVOTNOG CIKLUSA U KOJEM SE NALAZI, POSTOJE DJELOVANJA KOJA BUKVALNO UBIJAJU ORGANIZACIJU.

Naravno, razlozi za nestanak se uvijek traže u onome što se nalazi izvan kompanije. Krize na tržištima utiču na to da firme krenu putem propasti, ali to se uglavnom dešava kao okidač koji ubrzava već trasiranu putanju. Na taj put se dolazi nizom loših odluka vodećeg kadra.

U poduzetništvu je uobičajeno i gotovo pravilo da osnivač veoma dugo vodi kompaniju kao direktor. Poduzetnički duh u osnivačima je ono što u prvoj fazi omogućava izlazak kompanija na tržište. Kako one rastu i stare, osnivači postaju svjesni potrebe boljeg organiziranja. Tokom tog procesa osnivači nizom loših odluka, umjesto da podrže dalji razvoj, veoma često dovode kompaniju u kriznu situaciju. Najčešće se kao uzrok krize ili propasti identificiraju kritični događaji iz područja finansija ili odnosa s klijentima. U konačnici ovo je tačno, ali je potrebno dodatno osvjetliti unutrašnju dinamiku organizacije koja vodi ka kritičnom događaju. Zdrave kompanije ni tržišne oluje ne ubijaju lako. Bolesne kompanije sruši i lagani povjetarac na tržištu. Zdrave kompanije prije svega moraju imati organizacionu kulturu koja ih ne ruši i ne opstruira

ZDRAVE KOMPANIJE NI TRŽIŠNE OLUJE NE UBIJAJU LAKO, A BOLESNE SRUŠI I LAGANI POVJETARAC NA TRŽIŠTU. DA SE TO NE BI DESILO USVOJITE ODREĐENA PRAVILA IGRE I POSVETITE SE PRIHODU

iznutra. Organizacija koja troši većinu svoje energije za unutrašnji dogovor neće biti sposobna da se posveti svojim klijentima. Da se to ne bi desilo, usvojite određena pravila igre kako biste više vremena davali onima koji vas plaćaju. Vašim klijentima.

Ovih dvadeset pravila su moje iskustvo i neka sigurno nisu primjenjiva na vašu organizaciju. To ne znači da ne trebate napisati svoja.

1. Procedure koje ste uspostavili nisu sveto pismo, već alat koji treba da omogućí efikasno i efektivno usluživanje vaših klijenata uz ostvarenje profita. Sve dok se držite slijepo uspostavljenih procedura gušeći poduzetništvo, neće se desiti inovacija u usluživanju vaših klijenata. S vremenom će neko poduzetniji od vas preuzeti vaše klijente.
2. Ne trošite vrijeme vaših uposlenika (sjetite se da plaćate to vrijeme) da im držite govore. Višak integracije ubija efikasnost i efektivnost. Dugi sastanci bez cilja, tim-bildinzi bez sadržaja, druženja u toku i poslije radnog vremena često vas odmiču od ciljeva. A to su usluživanje klijenata i ostvarivanje profita.
3. Gdje god je moguće individualizirajte odgovornost. Timove formirajte operativno, i pratite da se ne pretvore u debatne klubove. Timovi neka se sastoje od maksi-

malno pet osoba, imaju jasan cilj, zadatke i rokove. U timovima se mora znati ko je osoba zadužena za implementaciju.

4. Malo je veoma bitnih pitanja o kojima trebate raspravljati. Ne dozvolite da vam većina vremena prolazi u raspravi o nebitnim stvarima, a da nemate vremena za klijente. Bitnih problema u svakom sistemu nema puno, njihovo rješavanje nije jednostavno i jasno doprinosi ciljevima boljeg usluživanja klijenata i ostvarenju profita. Manje bitni problemi, kojih ima puno u svakom sistemu, uglavnom se usput riješe tokom vremena. Neki čak sami od sebe.
5. Ne analizirajte do paralize. Ne cijepajte dlaku na pola, rekao bi naš narod. Zbog zamišljenog idealnog rješenja, nemojte ubiti moguće rješenje.
6. Nemojte se stalno vraćati i propitivati donesene odluke. Nemojte se bojati grešaka u svojim odlukama. Fokusirajte se da ih provedete. Važno je shvatiti da se inovacije u biznisu rađaju tokom fokusiranog rada na provođenju odluka. Rad po sistemu „pokušaja-greške-analize-ponovnog pokušaja” dovodi do poduzetničkih inovacija.
7. Nemojte robovati dokumentovanju svega i svačega. Dokumentovanje nije i ne može biti zamjena za povjerenje i poštovanje među vašim uposlenicima, već alat koji im treba olakšati rad kreirajući kolektivnu memoriju organizacije. Kad dokumentovanje postaje samo sebi svrha, to je onda birokratija. Birokratija je veliki neprijatelj poduzetništva.
8. Najbolje stvari su jednostavne stvari, najbolje instrukcije su jednostavne instrukcije. Usluživanje klijenata se mora temeljiti na jasnim instrukcijama, na koje ne smije biti omogućeno postavljanje beskonačnih krugova pitanja i potpitanja. Onemogućite duge prepiske, *mail*-ove poslane na veliki broj adresa, rasprave putem video-sastanaka i slične



PROSJEČNOST JE VELIKA PRIJETNJA USPJEHU. PRAVEDNOST U ORGANIZACIJAMA NIJE DA SVI BUDU JEDNAKI, VEĆ DA SVE BUDE U SKLADU SA DOPRINOSOM. NE TROŠITE VRIJEME VAŠIH UPOSLENIKA (SJETITE SE DA PLAĆATE TO VRIJEME) DA IM DRŽITE GOVORE. VIŠAK INTEGRACIJE UBIJA EFIKASNOST I EFEKTIVNOST

- oblike razvlačenja pameti u vašoj organizaciji.
9. Ne odgađajte, ne pomjerajte rokove u beskonačno. Ambiciozni rokovi vas tjeraju na optimizaciju, racionalizaciju i fokusiranost. Odgađanje rokova će natjerati vaše klijente da potraže vaše konkurente. Pokazuje se u praksi da je gotovo svejedno koliko dug rok date sebi, jer će se rješenje koje ponudite u malom procentu razlikovati. Dakle, komotni rokovi vas neće učiniti pametnijim.
 10. Sve ima svoje mane. Tako i vaš proizvod ili usluga. Nemojte da proizvod ili uslugu ne puštate na tržište u težnji da postignete savršenstvo. Proizvod, uslugu ne ocjenjujete vi, ni vaši razvojni timovi. To čine vaši kupci. Razmislite da je kupcu možda bitnija cijena od nekih dodatnih vrijednosti koje želite ugraditi u svoj proizvod. Veoma često sitne nedostatke proizvoda ili usluge

- koji vi vidite, kupci uopće ne primjećuju.
11. Oprezno sa prijemom novih uposlenika. Razmislite da li vam zaista trebaju ili neki problem možete riješiti na neki drugi način. Ako ste se već odlučili na prijem, nove uposlenike brzo integrirajte u organizaciju dajući im konkretan posao, resurse, jasne instrukcije, uputstva i dobre mentore. Kvalitetni ljudi žele precizne definicije posla, manje kvalitetnim odgovara nepreciznost.
 12. Velika prijetnja uspjehu je prosječnost. Ako uposlenike analizirate i nagrađujete kroz formulu aritmetičke sredine, onda će s vremenom oni najbolji otići od vas. U nagrađivanju prepoznajte one koji vam doprinose, koji su efikasni. Jasno identifikirajte i one koji doprinose manje i koji nisu efikasni. Pravednost u organizacijama nije da svi budu jednaki, već da sve bude u skladu sa doprinosom.



13. Vaši klijenti očekuju da završite posao. Kad selo gori, nemojte biti kao baba i da se češljate. Ugasite prvo požar. Ako kasnite, odgodite evente, konferencije, putovanja. Morate u svakom momentu biti svjesni da vas oni plaćaju, i da kad oni prestanu tražiti vaše usluge i proizvode, neće biti potrebe ni za eventima, konferencijama, putovanjima.
14. Odluke se moraju brzo donositi. Ali da bi to bilo tako, uz odgovornost moraju ići i ovlaštenja. Izbjegnite gdje god je to moguće proces odobravanja sa višeg nivoa nekih odluka jasnim delegiranjem odgovornosti i dodjelom ovlaštenja. Ako niste spremni prepustiti ovlaštenja, onda nemojte ni odgovornost. Čim odluka čeka dva-tri čovjeka na odobrenje, taj proces nije uspostavljen na način da će klijenti biti zadovoljni.
15. Nemojte bukvalno shvatati sve što vam nameće vanjsko poslovno okruženje. Zakoni, pravilnici, procedure, standardi, uputstva su dokumenti koje su pisali ljudi, koji najčešće ne razumiju realnost poslovanja i poslovnih modela. Nekada se više isplati rizikovati i platiti kaznu, nego primjeniti neki pravilnik. Kršenjem postojećih standarda vjerovatno uspostavljate nove standarde. Izvanzakonske aktivnosti ne, ali plesanje po rubovima propisa je vještina poduzetnika. Pravni savjetnici postoje upravo zbog toga, pa ih angažirajte.
16. Ne dozvolite uspostavljanje organizacione kulture zvane „žalopojka“. Navedena kultura je posebno izražena na Balkanu, a ogleda se u tome da je za sve loše urađeno kriv neko drugi. Za sve dobro smo isključivo zaslužni mi. Sudije, duboke države, loš porezni sistem, stranci, globalne zavjere redovni su izgovori. Uspješne organizacije i uspješni ljudi ne traže izgovore da nešto ne urade, već načine kako da nešto realizuju.
17. Ne dozvolite da se uspostavi kultura skrivanja informacija i znanja. Svaki menadžer i uposlenik mora biti svjestan da je njegova obaveza mentorisati kolege i davati im *feedback*. Potičite tu kulturu nagrađivanjem dobrih mentora na različite načine. Organizacija će biti uspješna u mjeri koliko vrijedi znanje njenih uposlenika.
18. Ne dopustite da administracija vodi vaš biznis. Dajte joj zasluženno mjesto u sistemu, ali ne dozvolite da vam popunjavanje formulara postane važnije od usluživanja kupaca. Perfektno administrirana organizacija s lošim rezultatima opet je loša organizacija.
19. Tokom karijere zaposlićete osobe svih profila. Ne dozvolite da se u organizaciji dugo zadrže slijedeći tipovi:
 - HAZARDERI – Osobe sklone raznim oblicima hazarderskog ponašanja;
 - NEURAVNOTEŽENI – Osobe koje se ponašaju neuravnoteženo, rekli bismo u žargonu da prave gluposti;
 - SVADALICE – Osobe koje su u konstantnim sukobima s drugima;
 - POLITIČARI – Osobe s totalno nereálnim ambicijama;
 - NEZNALICE – Osobe koje nisu spremne na minimum procesa učenja;
 - DEMAGOZI – Osobe koje imaju za sve objašnjenja, osim za svoje ponašanje.
20. Nemojte uzimati zdravo za gotovo savjete drugih poduzetnika.

Bonsai

„Idealno je protivnik dobrog” – neko ovu izreku pripisuje Volteru, neko Latinima



Željko Jandrić

Regional director for Consulting Operations, ASEE

TREBA LI TEŽITI IDEALNOM? Ja mislim DA. Ali isto tako mislim da ne treba odustajati od malih, ili malo većih, koraka koji idu u dobrom smeru, a neće nas dovesti do idealne pozicije. Međutim, i to „idealno” se menja. Kako mu se približimo, naše ambicije se menjaju, rastu, produbljuju, imaju mnogo više detalja. Počinjemo da prepoznavamo neke druge aspekte koji nam u prethodnoj poziciji nisu ni bili dokučivi. Kontinuirano i istrajno upražnjavanje takve prakse dovodi nas čak i mnogo dalje od onog što nam je bila početna ambicija.

Prva asocijacija na ovu temu bila mi je umetnost uzgajanja minijaturnih stabala bonsai, koja je potekla iz Kine i Japana i zahvatila svet. Cilj je da stablo dostigne kompletan razvoj kao i njegovi „veliki” drugari u prirodi. Uz pažnju, znanje i pasionirani trud ta sićušna stabla postaju umetnička dela.

Jednako tako se pristupa i podizanju „japanskih vrtova” koji opčinjavaju svojom estetikom, nagone na kontemplaciju i meditaciju. Savršen odabir vrsta, stvaranje minijaturnih pejzaža, na apstraktan i stilizovan način, vodeći računa o sklapanju ekosistema u kome svaka jedinka ima svoje mesto i svrhu.

Osmišljavanje i kreiranje ovakvih sistema svakako je umetnost i zaslužuje svako moguće priznanje, ali njihov život i trajanje omogućuju vredne ruke ljudi koji svakog dana, uz punu posvećenost, istrajno i ritualno ponavljaju male sitne korekcije, popravke, podupiranja, olakšavanja...

Vratimo se sada u domen poslovnih organizacija koje možemo posmatrati takođe kao male podsisteme društva. Ono čemu težimo je stanje u kojem organizacija produktivno radi i ostvaruje svoj potencijal, nosi se sa svakodnevnim poslovnim izazovima i u moguć-



U DOBRO KREIRANOM BIODIVERZITETU SVAKO IMA SVOJU ULOGU I PRILIKU DA JE ISPUNI NA NAJBOLJI MOGUĆI NAČIN

nosti je da doprinosi svojoj zajednici. Zdrava, održiva, korisna.

Male, malo veće ili velike organizacije, sve imaju svoje mesto i svaka na svoj način može biti bonsai ili vrt.

USPEH KOMPANIJA = ODRŽIV BIZNIS MODEL

Nema sumnje da bazu za uspeh kompanija čini dobra poslovna koncepcija, odnosno održiv biznis model. Definisane ciljne grupe s jasnim potrebama, portfolio proizvoda i usluga koji pruža direktan odgovor na te potrebe, efikasan lanac snabdevanja koji uspostavlja partnerski odnos činilaca od izvora do krajnjeg potrošača. Ovaj lanac predstav-



lja poslovni ekosistem koji, ako je zasnovan na uzajamnom poverenju, ubrzava i pojeftinjuje sve procese pa samim tim otvara prostor za dobar konkurentski nastup. Kreiranje tog ekosistema je, pored zanatskog segmenta koji je neophodan, takođe i umetnost.

Da bi se sve ovo i desilo neophodno je da generalni direktor sa svojim razvojnim kolegijumom (Participativni organizacioni savet – POC) bude nosilac kreiranja ovih krucijalnih odluka i, naravno, nosi odgovornost za njih. Ovakva dobra diverzifikacija i raznolikost otvara prostor za iskazivanje potencijala većeg broja saradnika, dobar balans operativnih i razvojnih funkcija, razvija i omogućava kontinuiranu fleksibilnost i atraktivnost kompanije. U dobro kreiranom biodiverzitetu svako ima svoju ulogu, priliku da je ispuni na najbolji način, da u međusobnoj saradnji i zavisnim aktivnostima kreiramo inovativne stvari i postignemo više.

Ako smo sve ovo gradili sa svojim ljudima, otvarali im vidike, pružali prilike za kreativnost, podupirali napore da ovladaju novim nadležnostima, podelili zajedničke uspehe, nema sumnje da je i kod njih stvorena potreba da to potraje.

Na kraju sve mora biti i lepo, misija treba biti jasna i inspirativna, struktura logična i afirmativna, da kao koncept traje, da nam pruži priliku da uživajući u njemu, kontinuirano radimo na doterivanju, malim pomacima – pomerajući korak bliže ka idealnom. Činjenica je da, kada radiš u lepom ambijentu, imaš potrebu da ga učiniš još lepšim, i obrnuto.

Vreme je za onaj stalni, posvećeni rad na „sitnim“ stvarima, stvarima koje na kraju sve prevedu u umetnost. Opet, direktor sa svojim POC-om je taj koji mora biti istrajan u religioznom ponavljanju ovih rituala i rezultat mora biti nešto što će trajati i na šta ćemo biti ponosni. Kontinuirano uočavanje stvari „koje bi mogle

biti bolje”, njihovo grupisanje, kreiranje komplementarnih timova kadrih da se s tim ponesu, efikasna realizacija odluka koje su sami doneli i slavljenje takvih malih pobeda deo su te čarobne spirale koja zahvata sve veći broj članova kolektiva. Integrisani u male timove koji rešavaju „sitne“ svakodnevne izazove, ljudi suočeni s rezultatima istih nadopunjuju entuzijazam i omogućuju kontinuitet tih aktivnosti. Povremeno ukazujući POC-u i na neke moguće prepreke „višeg reda” stvaraju podloge za neke veće „rekonstrukcije”.

Široka participacija članova organizacije na raznim nivoima i u različitim akcijama unapređenja ubrzava protok informacija u svim pravcima, daje priliku da steknemo uvid u nečije kapacitete, znanja i sposobnosti, na osnovu čega gradimo međusobno poštovanje. Pouzdana realizacija odluka govori nam da se možemo osloniti jedni na druge i stvara uslove za dobru internu integraciju.

Kada Adolescencija pokuca na vrata

Kažu: „Kroz trnje do zvezda”



Borislav Đurić

Certified Associate, Adizes Institute

U PROCESU ADIŽESOVE ORGANIZACIONE TRANSFORMACIJE u velikoj meri se susrećemo s kompanijama koje su u Go-Go fazi životnog ciklusa ili polako sazrevaju i spremaju se za sledeći stadijum u razvoju. Moj kolega, organizacioni konsultant, jednom je u šali rekao: „Od kolenke pa do groba najlepše je Go-Go doba”. Zaista, kompanije u ovom stadijumu životnog ciklusa, nošene blagom opijenošću od postignutog uspeha, zapravo žive jedan srećan biznis život. Kompanija je mlada, značajan broj zaposlenih se međusobno poznaje, broj klijenata raste, udeo na tržištu raste, svi sve rade, najkraće – ako klijent traži, može sve u svako vreme i pod svakakvim uslovima.

Taj rast pre ili kasnije dovede do potrebe da se pristupi drugačijem radu, drugim rečima da „presložimo redove”, kako to kažu u kompanijama. Jedan od načina jeste i putem Adizesove organizacione transformacije. Uz pomoć ovog procesa organizacije iz jednog načina rada koji je opredeljen na rezultat, bez ili s malo sagledavanja realnih rezultata, prelaze u kulturu analize, izveštavanja, ciljeva, sastanaka. Možemo samo zamisliti zaposlene koji su izveštavali po principu „sve je u redu, ide odlično”, neretko na jutarnjoj kafi, kada treba da dođu na sastanak gde se više ne pita šta si **radio**, nego šta si **uradio**. Jedno slovo čini ogromnu razliku.

NEREALNA OČEKIVANJA

Kao u nekom vicu „sede Lala, Leskovčanin i Piroćanac”, tako sada sede prodaja, proizvodnja, logistika... Naravno, sede grupisani



KOMPANIJI SU POTREBNI SASTANCI U PROCESU IMPLEMENTACIJE ALATA I PROMENE NAČINA PONAŠANJA KOJI VODE KA FAZI ADOLESCENCIJE

po sektorima koje je definisala neka nova struktura. Kažem „neka nova struktura” jer za učesnike tog sastanka ta strašna neman je „glavni krivac” što oni nemaju „mir” Go-Go-a, da dođu ujutru na posao i da se uhvati svako svog posla. Kao i u vicu, tako i ovde sada svaka od strana pokušava da „nadmudri” drugu, naravno po strukturi i pravilima koja su propisana da nam bude LAKŠE. Namerno naglašavam reč LAKŠE. Radeći na organizacionoj transformaciji preduzeća, često se kod zaposlenih javljaju nerealna očekivanja. Kao da će čarobni štapić alata za organizacionu transformaciju rešiti sve naše probleme i biće nam odmah „lakše”. Organizacija se zapravo sprema da se uz veću kontrolu i efikasnost sada uhvati u koštac s kompleksnijim problemima, neki kažu izazovima, i da sistemski odgovori na njih. Vraćam se na sedenje tokom sastanka po principu „naši i njihovi”, i na osnovu toga stvaranju utiska o „formiranju



silosa". Sada, pošto je sve definisano, mi ćemo da radimo naše, a oni neki drugi će da rade njihovo. Ovo je zapravo posledica kreiranja organizacione strukture, opisa radnih mesta i činjenice da je neko morao nešto da pusti od svog dosadašnjeg posla, a nešto da preuzme što do sada nije radio. „Zona komfora” je narušena i izaziva otpor kod zaposlenih.

Kada počnu da se vode sastanci nakon proglašenja strukture, zanimljivo je čuti ove iz „vica”: imamo nedovoljno dobru komunikaciju između sektora; ljudi čekaju, ne preuzimaju svoja ovlašćenja; implementacija je došla u pogrešno vreme; sada je poslovno najintenzivniji deo godine, a mi sastančimo.

Pitanje koje se nameće je da li će biti ikada manje posla i kada će doći baš pravo vreme za sastančenje.

U jednoj kompaniji koja je došla u situaciju svega gore navedenog, direktor je na mesečnom kolegijumu postavio pitanje svojim kolegama: „Koliko ste imali međusobnih sastanaka po pitanju problema koji su se pojavili u međuvremenu”.

Naravno da je odgovor bio nijedan.

PARTICIPATIVNI ORGANIZACIONI SAVET – POC

Ono što kompaniji jeste potrebno u procesu implementacije alata i promene načina ponašanja koji vode kompaniju iz *Go-Go* faze ka fazi *Adolescencije* svakako jesu sastanci. Sastanci koji će kontrolisati realizaciju planova, postizanje zadatih ciljeva u vidu kolegijuma, kao i oni koji će biti u funkciji razvoja i otklanjanja onoga što trenutno nedovoljno dobro funkcioniše. Po Adičesovoj metodologiji to je takozvani Participativni organizacioni savet (POC). Neki klijenti su ga prekrstili u Kolegijum za upravljanje promenama, Komitet za promene i sl. Ideja je da se ne traže krivci, nego problemi, uzroci i da budu napadnuti, odnosno rešeni.

„Sada počinju jasnije da se vide sive zone. Sastanak POC-a treba da nam pomogne da zatežemo sistem. Pored svih ovih formalnih odgovornosti koje smo definisali i preuzeli, postoje i neformalne. To je preuzimanje i primopredaja starih/novih poslova. Mi treba da pričama šta nedovoljno dobro radimo u ovom momentu. Kolege, ne lomimo kičmu, nego je ispravljamo”, neke su od

izjava koje su izrečene tokom sastanaka POC-a u kompanijama.

Kako naći meru u svemu tome – često je pitanje koje postavljaju klijenti kada se na ovaj put krene.

Ono što je sigurno to je da je potrebno ustanoviti održavanje sastanaka kolegijuma i POC-a. Jasno definisane agende s prioritetima. *Adolescencija* zahteva uvođenje (A)dmministrativne uloge u sistem. Balans da se ne „zastrani” ka previše A jeste održavanje oba gorepomenuta sastanka kako bi se povećala kontrola nad P s jedne strane i održavala E i I uloga s druge strane. Razgovor o problemima i njihovo međusektorsko rešavanje treba da pomogne u prevazilaženju formiranja silosa i pretvori već pomenuto „sede prodaja, nabavka, logistika” u sedimo „mi u firmi xy” i rešavamo NAŠE probleme.

Mark Tven je rekao: „Za dvadeset godina bićete više razočarani stvarima koje niste uradili nego onima koje jeste. Zato odbacite sidro. Otplovite iz sigurne luke. Uхватite vetar u svoja jedra. Istražujte. Sanjajte.”

Ovaj citat možda i sasvim dobro definiše kako se treba ponašati kada *Adolescencija* pokuca na vrata.

Izlazak iz kome

U svojoj ne tako kratkoj radnoj karijeri, na moju veliku žalost, nisam imao priliku da radim u preduzećima koja su u dobu povoja, Go-Go fazi, niti Adolescenciji, a naročito ne u Top-formi



Almin Suljić

izvršni direktor za proizvodnju GIKIL, Lukavac, BiH, Polaznik ALP 19. generacija

RADIO SAM U PREDUZEĆIMA KOJA SU VEĆ U RANOJ BIROKRACIJI ILI ČAK U BIROKRACIJI PRED SMRT. Nije opisano, možda je to i podvarijanta faze *Birokracije*, ali iskusio sam rad u preduzećima koja su u „komi”.

Ratne godine su naprosto zaustavile ta preduzeća koja su bila ili u *Top-formi* ili u *Aristokraciji* i bacio ih u induciranu komu. Preduzeće je i dalje živo, ima sve na papiru, svi organi su tu, ali svrha preduzeća miruje. Svi izlazi miruju, povremeno se provjeri stanje zaliha, ljudstva i stanje magacina i tu se sve završava. Sistem ima formu, organizacione jedinice postoje, ali njihova interakcija ne daje željene spoljne rezultate. Nema kretanja, nema svrhe, organizam sam po sebi nije efektivan i održava se samo na taj način što se provjere vitalni znaci, potpiše se i tako do nekog novog buđenja.

Ovo je fenomen koji egzistira u firmama nastalim nakon rata ili u ratu. Kako je kroz istoriju bilo više ratova i kako je čovječanstvo imalo konstantne sukobe, smatram da i ovom fenomenu i ponašanju kompanija tokom i poslije rata treba dati određeni fokus u ovoj našoj metodologiji. Pogotovo u svjetlu nedavnih dešavanja koje nisu rat, ali su se zvale korona i tome slično.

Ono o čemu Adižes govori jesu firme u normalnom ciklusu koji nema veze sa tzv. višom silom, bilo da se radi o ratu ili prirodnim nepogodama. Smatram da se stvara neka nova realnost koja ima ogroman uticaj na ekonomiju, preduzeća i njihove cikluse.

Ovo o čemu pišem nije zadesilo samo Bosnu i Hercegovinu nego i mnoge zemlje Bliskog istoka, sada u novije vrijeme i Ukrajinu i ko zna šta sve ne poslije ovoga. Uprkos svemu

DA BI SE PONOVO RODIO, SISTEM MORA IMATI SANJARA, ONOG KOJI ZAISTA VJERUJE. NIJE RIJEDAK SLUČAJ DA, AKO PROMIJENITE TEREN, TIM NAKON ODREĐENOG VREMENA POČNE DA IGRA BOLJE I DA DAJE REZULTATE

tome život opstaje i ide dalje, s njim i ekonomija takva kakva jeste, a sa ekonomijom i preduzeća zarobljena u neku ludačku košulju.

Namjerno se ovdje služim pojmom ili alegorijom inducirane kome. Naime, nakon dezintergracije na ostacima ili pepelu raste novi život, neka nova biljka, od biljke ekosistem ili preduzeće. Međutim, ogromna je većina slučajeva gdje dolazi do kome, ali ne i smrti entiteta. Sada se postavlja pitanje, kako nazvati buđenje iz kome?!

Nakon određenog vremena sistem ili organizam se diže iz kome. Sistem ili organizam je zbunjen, trom, tek se suočava s novim vanjskim svijetom. Svijet je drugačiji od onog kakvog ga je on ostavio. Sve djeluje zbnjujuće, osnovne funkcije se vraćaju, ali lagano i usporeno. Integracija je živa muka. Taj organizam ili sistem koji je možda prije kome bio u *Top-formi*, atletičar, sada uči da hoda i teške su mu čak i osnovne motoričke funkcije. Treba vremena da se vrati u normalnu formu.

Sistem koji je imao svoju svrhu i sam proizvodio svoju energiju sada se oslanja na pomoć i instrukcije izvana kako da korača. Oslanja se na državnu pomoć koja ima jedino za cilj da sistem opstane, jer je to u njihovoj nadležnosti. Šta će dalje biti u rukama je sudbine, boga ili tržišta. Upravo u takva preduzeća sam ja dolazio i takve Frankenštajne treba dobro izučiti kako bi se njima upravljalo.

Zamislite da od svega u sistemu ima samo (A)dmistriranja, niti P, niti E, a I pogotovo ne postoji, samo što takav sistem još nije zvanično mrtav, a od njega treba nešto da se napravi.

Kosač ili stečajni upravnik ili likvidator još nije došao da dezintegriše ono što je barem na papiru ostalo integrisano. Mnoštvo takvih si-



stema čeka „kosca”, ali on ne dolazi. Takvim sistemima, da bi se pokrenuli i vratili iz depresije, treba ogromna doza serotonina ili dopamina, što jedino E može donijeti.

SANJAR - NEOPHODNA KARIKA

Da bi se ponovo rodio, sistem mora imati sanjara, onog koji zaista vjeruje. Nije rijedak slučaj da, ako promijenite trenera, tim nakon određenog vremena počne da igra bolje i da daje rezultate. Dakle, sistem pada u krizu, dolazi novo rukovodstvo i mijenja ga, što u konačnici, vjerovatno i bez izmjene igrača, ili cijelog tima, možda jednog ili dva, dovodi do promjene izlaza i dobiva se rezultat.

Mišljenja sam da je mnogo bitnije koga tačno dovodite u kojoj fazi i da u fazi *Rane birokracije* nije nemoguće da se stvari mogu vratiti na željeni pravac, pa čak i iz *Aristokracije* ili *Kasne birokracije*, ali to umnogome zavisi od toga koji profil rukovodstva ste doveli i kakva su im ovlaštenja data.

Ako ste doveli A ili P u firmu koja ima problem s likvidnošću ili je u padu, onda imate problem. Po mom mišljenju, tu treba E koji ne mora prije svega biti željan novog proizvoda ili nekih novih sanjalačkih ideja, tržišta, ali mora posjedovati taj serotonin kao svježinu i protutežu kortizolu koji se sliva niz zidove svake organizacione jedinice. Taj kortizol uzrokuje (ili obratno) netrpeljivost između

organizacionih jedinica. Marketing krivi finansije i obratno, prodaja krivi proizvodnju, proizvodnja nabavu, nabava planiranje. Stvaraju se klanovi, što je i te kako tačno po Adižesu, i sistem je totalno dezintegriran.

Sam Adižes tvrdi da, ako dovedete rukovodstvo u *Ranoj birokraciji*, to neće imati toliko uticaja jer se uloge mijenjaju i dobivaju sa životnim ciklusom predodređena preduzeća, ali onda bi to značilo da treba da se pomirimo sa sudbinom da se nešto može promijeniti. U principu, on govori o tome da se sistem mora ponovo integrisati i da nije dovoljno samo promijeniti rukovodstvo da bi se dobili rezultati, što je opet tačno, ali ako ne promijenite rukovodstvo, ko će inicirati promjenu sistema?! Sigurno ne onaj koji je doveo preduzeće u problem i sigurno ne niti jedna organizaciona sredina sama po sebi koja sada već uveliko pati od sindroma „ne talasaj”, i duboko je u političkim igrama.

Da bi sistem poslije „mamurluka” došao sebi, potrebna je infuzija koja će malo podići sistem, proći kroz krv i ući u sve pore i sve ćelije, ali neko mora to propisati. Neko mora napisati recept, a to je ljekar ili doktor (direktor), jedini koji ima ovlaštenja u ovom slučaju. Ono što sam pročitao par puta u liječenju, odnosno tretmanu u slučaju *Rane birokracije* je upravo ono što je i mene zadesilo preuzimajući kompaniju, tj. dolazeći na čelo kom-

panije koja je već imala probleme na tržištu, tačnije rečeno, pad prodaje i dezintegraciju sa spoljnom sredinom.

Od svega što je tada imala sada sa sigurnošću mogu reći da je jedino P sa primjesama lošeg uticaja A. Likvidnost preduzeća je ugrožena, živi se od pozajmica i kredita. Novčani tok je ugrožen. U takvoj situaciji sam morao povući hirurški rez.

Padom tržišta došlo je do smanjenja cijena po definiciji. Smanjenje cijena nije pratilo smanjenje troškova, naprotiv. Troškovi su rasli i normalno je da firma i kad proda više, sve više i gubi. Moj prvi sastanak kao generalnog direktora sa svojim saradnicima bio je zaprepašujuć, barem za mene. Sada, kada ovo izučavam, više i nije tako, vidim da je to normalno, ali tada to nisam znao.

Godišnji plan postoji, ali nema do-dirnu tačku s realnošću. Služi samo formi i ničemu više. Odjeli između sebe ne funkcionišu. Optuživanja i ogovaranja na sve strane. Izvještaji iz proizvodnje ne odgovaraju stvarnosti ni blizu. Izvještaj o škartu koji ulazi u trošak ne odgovara stanju, bolje rečeno, niko ne zna koliko je sedmično, mjesečno i tako dalje. Na kraju godine stiže „kuhar” i jedan gubitak se prebacuje na drugi, kako kome odgovara. Zalihe se lažiraju kako bi na kraju preduzeće bilo u okvirima koji zadovoljavaju formu potrebnu za banke.

Zamislite sektor proizvodnje koji radi uz minimum administriranja, kako je to neefikasna proizvodnja. Zamislite sektor razvoja koji se bavi samo proizvodnim kvalitetom, a ne razvojem proizvoda i preduzeća. Kontrola kvaliteta nema tačne podatke. Tada sam morao da napravim hirurški rez, da pronađem pojedince koji se ne uklapaju i da ponovo pokrenem točak koji se nekada kretao.

PONOVNA INTEGRACIJA I USPOSTAVLJANJE NOVOG SISTEMA

To je i urađeno. Smjena negativaca koji su kočili sistem, ili „sječa knezova”, izvedena je brzinski. Nije to prošlo bez otpora, očekivano, i bez pokretanja političke inkvizicije, ali ipak, bitno je kakva ovlaštenja rukovodilac ima i šta mu je namjera. Moja je bila mijenjanje sistema, odnosno ponovna integracija. Morao sam to da radim s puno odlučnosti i bez kolebanja iako ne znate svaki put kako će se sve odigrati. Imate samo pretpostavku koja, doduše, i pokreće ljudske akcije. Taj birokratski brod bilo je potrebno zaljuljati, što je izazvalo i napuštanje nekih mornara, ali ništa na svijetu se ne događa bez posljedice i cijene. Iskreno rečeno, na kraju krajeva, čekao sam da odu sami. Lakše mi je kao menadžeru, a i ljudskom biću tako, iako nemam problem ni da uklonim „trulo tkivo” kako bih spasio čitavo tijelo od sepse.

Uvedeni su sedmični sastanci na koje su svi dolazili sa svojim podacima i svako je morao da prezentuje svoj sedmični plan i ostvarenje. Oživjela je komunikacija između odjela, a time i bolna integracija. Bolno iz razloga što ne liči na integraciju poput „djeca smo cvijeća, svi smo hipici i svi smo jedno”, nego integracija koja se realizuje u skladu sa surovom istinom koja glasi „i ja griješim”. Uviđajući vlastite greške i prihvatajući ih, ponovo smo bili na tragu praćenja troškova u realnom vremenu, kao i kreiranja cjenovnika u skladu s troškovima i tržištem.

Razvoj je počeo da se bavi osvajanjem novih pozicija za auto-indu-

striju. Izlazeći iz okvira *copy-paste*, uspijevamo dobiti kompletan razvoj četiri nove pumpe sa dizajnom za tursku industriju, sve od nule, što se nije desilo skoro 20 godina. Uzimaju se nove pozicije, ponovo se osvaja izgubljeno italijansko tržište. Nevjerovatan je i razlog zašto kompanije nije bilo na italijanskom tržištu. Odgovor je bio sljedeći: „Zeznuli smo tu našeg klijenta, izgubili povjerenje

DA BI SISTEM POSLIJE „MAMURLUKA,, DOŠAO SEBI, POTREBNA JE INFUZIJA KOJA ĆE MALO PODIĆI SISTEM, PROĆI KROZ KRV I UĆI U SVE PORE I SVE ĆELIJE, ALI NEKO MORA TO PROPISATI

i tako, evo, nismo prisutni tamo godinama”. Da li je moguće da se tako olako shvata biznis? Naravno, u *Aristokraciji* i *Ranoj birokraciji*, kako vidim, to je normalno ponašanje.

Kao čovjek koji mora unijeti svježinu svojim primjerom, idem od klijenta do klijenta i tražim novi posao. Ljudi su izgubili osjećaj da postoje radi zadovoljavanja potreba klijenata. Bili su sami sebi svrha i nije ni čudo da su se našli u problemu pred smrt. Također, za sve vrijeme tih mojih putešestvija, rukovodioci koje sam izabrao bili su tik uz mene. Ne da bi meni pravili društvo na putu, nego kako bi vidjeli o čemu se radi, koji je način mog rada i da od njih uz to gradim menadžere koji će raditi i bez mene. Bilo je neophodno da se vrate svojoj svrsi postojanja!

Za kratko vrijeme dobri rezultati su stvoreni, ali kako nevolja nikada ne dolazi sama, upravo u tom zaletu dešava se kriza u auto-industriji. Tržište pada za 30 posto. Sada sve ponovo dolazi u pitanje. Ulazi se u krizni menadžment, sijeku se troškovi, dolazi do neophodnog smanjenja radne snage. Da bismo preživjeli, moraju se ponovo rezovati, mijenjati putanja ka drugoj

industriji, sve kako bi se preživjelo. Naravno, sve to ponovo nagrizi mladi sistem. Kao prvi čovjek morate imati i strpljenja i vjeru da će sve to proći, a u međuvremenu trošiti lijekove, analgin ili nešto drugo, okrenuti se industriji za proizvodnju peći na pelet – totalni zaokret kako biste ublažili bol.

Sve je to nakon određenog vremena prošlo i tržište se oporavilo, sada s još većim mogućnostima. Stvorene su osnove za dalji razvoj preduzeća. Međutim, tu sada dolazi od nečega što mi nije jasno. Uradite sve gore navedeno i onda dobijete nepovjerenje i zahtjev za veću kontrolu od dioničara. I to direktnu. Razumijevanja radi, nemam ništa protiv kontrole, osim kada se uvodi porodičnim putem i uplitanjem politike. Postati marioneta, bez ovlaštenja, s nadležnostima i odgovornostima bez mogućnosti odluke, teško da se poklapa s mojim uvjerenjima. Zašto to investitori ili većinski vlasnici rade, nisam siguran. Da li je to sa ciljem da investitor ili većinski vlasnik želi da prigrabi potpunu kontrolu? Ne znam. Da li nakon stabilizacije osnivač ili u ovom slučaju investitor želi preduzeće sada za svoju igračku? I to je moguće.

Nakon toga napuštam kompaniju, koju i danas neizmjereno cijenim i idem dalje u još većeg i zahtjevnijeg Frankenštajna. Ono na šta sam ponosan jeste činjenica da sam za svoje vrijeme od dvije godine stvorio ljude, pokrenuo sistem i imam još uvijek povjerenje u te ljude da će probati taj isti sistem i održati. Ako mi se i dalje jave, pitaju za zdravlje, popiju kafu sa mnom kada ih put nanese, ako mi se pohvale kako su postigli bolju poziciju i kako su sada, zahvaljujući mom uticaju na njih, na višem nivou, onda mi je kao menadžeru u tom smislu mirna duša. Drago mi je da sam koristeći ovlaštenja i moć u datom trenutku ostvario i profesionalni i svaki drugi uticaj koji se osjeti i dalje. Izuzimajući ona globalna, u ličnim postignućima to nam jedino i ostaje.

To je moja priča o komi, dijagnozi, terapiji i buđenju. Za neke buduće generacije, za neka nova radna iskustva.

Uspešni sastanci

Često pitam ljude – da li ste nekada bili na lošem sastanku? Uz smeh, odgovor je uvek – naravno, skoro svaki dan



dr Zvezdan Horvat

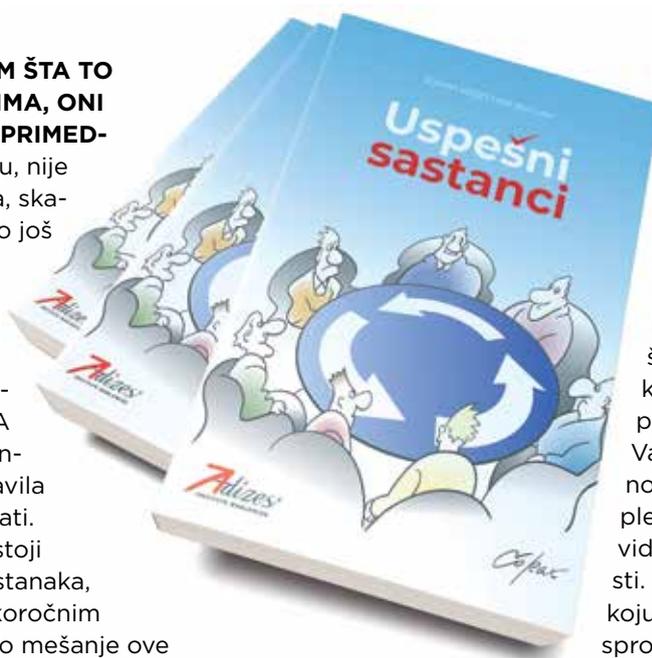
profesionalni direktor, Adizes Institute Worldwide

KADA NASTAVIM DA IH PITAM ŠTA TO NIJE VALJALO NA SASTANCIMA, ONI UVEK IZNOSE VRLO SLIČNE PRIMEDBE. Neko dominira na sastanku, nije pripremljeno, nema zaključaka, skaćemo s teme na temu... I ovako još dvadeset-trideset stvari.

Čini mi se da svi na svetu znaju kada sastanak ne valja, ali isto tako, ništa ne rade tim povodom, i sede dobar deo života na takvim okupljanjima. A odgovori na to nisu naučna fantastika, već skup principa i pravila koje treba dosledno primenjivati.

Sem pravila i discipline, postoji jedan veoma važan aspekt sastanaka, a to je da li su posvećeni kratkoročnim ili dugoročnim temama, i svako mešanje ove dve krajnosti ima za rezultat neproduktivan sastanak. Ali to znamo iz ličnog iskustva, čim postoji nešto što je hitno, strada ono što je bitno. Ako su teme operativne, nikad nećemo doći do strateških stvari. I to je nešto što knjige o sastancima obično ne spominju. A možda je i najvažnije, razdvojiti operativne od strateško-razvojnih sastanaka, i to ne samo temama već i vremenski, i ulogama, i načinom organizovanja i vođenja.

Nekako se ustalilo mišljenje da sastanci treba da su što efikasniji, brži, kraći, što je naravno posledica dugotrajnog iskustva s lošim okupljanjima. I to se propoveda u raznim metodologijama, na primer, kod agilnih sastanaka, stojećih sastanaka i slično. To sve ima svoje validno mesto, ali samo kada nam je jasno šta treba uraditi ili kada kontrolišemo stvari bez puno diskusije. Ali šta je sa efek-



ADIZES SEE JE PUBLIKOVAO PRIRUČNIK „USPEŠNI SASTANCI“ AUTORA ŠOHAMA ADIZESA I NIRA BEN LAVIJA... ZA INTERNE POTREBE SVOJIH KLIJENATA

tivnosti? Da su sve stvari na svetu poznate, jasne, ponavljajuće i da se samo izvršavaju, to bi bila pesma. To bi bio lagan menadžment, ali bi svi bili isti, niko ne bi pravio razliku. Nažalost, mora postojati i razmišljanje, kreativnost, moramo nešto i analizirati, kreirati potpuno novo, ne samo bezglavo leteti. Suština je, naravno, u balansu ove dve krajnosti ili, drugačije rečeno, izabrati pravi pristup kada je to potrebno. Važan deo ove knjige je kako doći do novina, rešenja, kako savladati kompleksne probleme koje nikad pre nismo videli i kako ta rešenja efikasno sprovesti. Knjiga vam daje nauku da definišete koju igru igrate, donošenje odluka ili sprovođenje odluka.

Pored svega ovoga, mora se reći da, kad spominjemo sastanke, skoro uvek govorimo o rešavanju problema, što je donekle i normalno. Ali to nije dovoljno jer je jednostrano i liči na gašenje požara. Pored rešavanja problema treba da razvijamo i timski rad, učenje nečeg novog i promenu našeg ličnog stila. Na taj način sve podižemo na viši nivo, i ne pričamo samo o produktivnim sastancima nego i organizaciji u celini.

Zato je napor autora ove knjige da skupe i sistematizuju ove principe, hvale vredan, i nadam se da ćete pronaći zgodan priručnik za bolje, uspešnije i produktivnije provedeno vreme kada se okupite sa svojim kolegama da rešite problem ili da efikasno sprovedete rešenja. Krenite u primenu...

Iz predgovora priručnika „Uspešni sastanci„

Interne prepreke kvalitetnom upravljanju prodajom

Jesen ozbiljnom poslovnom svetu donosi početak rada na izradi prodajnih, a zatim i ostalih planova i budžeta. Ne sećam se da sam ikad sreo nekog menadžera ili prodavca koji s radošću dočekuje ovaj period



Goran Nedić

Certified Associate, *Adizes Institute*

TOLIKO JE NEPOZNANICA, PREPREKA I IZAZOVA u ovom procesu da to nije nikakvo čudo.

Deo prepreka dolazi spolja i proizilazi iz poteškoća u vezi s predikcijom budućih događaja na globalnom nivou, neizvesnih lokalnih prilika, kao i slabog uvida u aktivnosti i planove konkurencije.

Ipak, pišaću o drugom delu problema koji se odnosi na unutrašnje (interno) nerazumevanja procesa i svrhe planiranja. Dakle, u fokusu će mi biti neke interne prepreke kreiranju i realizaciji prodajnih planova te adekvatnom upravljanju prodajom.

Povod za ovu temu svakako je uvid u „dostignuća” nekih kompanija kod kojih sam tokom jeseni 2022. učestvovao u procesu planiranja.

- Kod nekih sam ovim poslom bio prvi put.
- Kod drugih sam se sada pojavio „za ozbiljno” posle kratkog uvoda od prošle godine.
- Kod nekih sam ovu radionicu radio pre tri-četiri godine, a sada došao ponovo.
- Imao sam priliku i da se ponovo vidim sa direktoricom jedne kompanije kojoj sam pre sedam-osam godina u kratkim crtama objasnio proces.

ŠEFOVI I DIREKTORI KOJI UPRAVLJAJU PRODAJOM TAKO ŠTO SAMI „VADE” IZVEŠTAJE, ANALIZIRAJU I DONOSE ZAKLJUČKE SAMO RASIPAJU SVOJE VREME I ZATUPLJUJU ZAPOSLENE

Godinama pokušavam da radionicu unapredim i učinim korisnijom za klijente, ali se i dalje jednako iznenadim činjenicom da nivo usvajanja pristupa i gotovosti planova nije u potpunoj korelaciji s mojim trudom i brojem konsalting dana koji su uloženi u ovaj proces. Postoje i druge prepreke koje je potrebno prepoznati i preduprediti, a ovde ću navesti neke s kojima sam se sretao.

PREPREKA I: NEJASAN STRATEŠKI PLAN KOMPANIJE

Upravljanje podrazumeva postavljanje nekakvog cilja, a zatim pronalaženje načina da se uvažavajući sve znane i neznane prepreke do tog cilja i stigne. Dakle, sastavni, rekao bih, ključni element upravljanja jeste planiranje. Upravljanje kompanijom podrazumeva, za početak, strateško planiranje, odnosno pronalaženje odgovora na pitanje „od čega ćemo živeti narednih godina”, od kojih klijenata, proizvoda i usluga na kojim teritorijama. Jasni strateški ciljevi dobar su preduslov za planiranje prodaje, a dobar izbalansiran napredak kompanije proizilazi iz realizacije usvojenog plana prodaje i ostalih godišnjih planova kompanije. Sve ovo znači da je u nedostatku jasnog strateškog plana prodaja osuđena da tapka u mestu ili da se vrti u krug.

Iskoraci na nova tržišta, osvajanje nove grupe klijenata ili uključivanje novog portfolija proizvoda u paletu prodaje imaju svoju cenu, ove stvari zahtevaju investiciju i u tom smislu mora strateški da ih planira osnivač kompanije ili top-menadžment. Set radionica „planiranje prodaje” podrazumeva i osvrt na strateško planiranje, ali problemi nastaju kada radionici ne prisustvuju sve osobe koje imaju ili bi trebale imati uticaj na strateške planove. Ukoliko nisu prisutne osobe sa ovlašćenjem da donesu ovakve odluke, onda kao prodajni tim nemamo ni preveliki manevarski prostor za ozbiljniji rast prodaje i onda se, kako sam već rekao, vraćamo u začarani krug.

Savet:

Početak planiranja prodaje svake godine podrazumeva pretres strateškog plana, misije preduzeća i usaglašavanje u vezi sa aktuelizacijom ranijih inicijativa. Direktor prodaje pred sobom mora imati jasnu sliku u kom pravcu treba da pokrene svoju „vojsku”. Ako ne postoji pisani dokument Misije (strateški plan), radionici moraju prisustvovati svi koji imaju pravo, obavezu i ovlašćenje da donose strateške odluke u kompaniji.

PREPREKA II: NERAZUMEVANJE POTREBE DA SE PROMET POSMATRA IZ RAZLIČITIH UGLOVA KROZ RAZLIČITE PRIZME

Profesionalan pristup planiranju podrazumeva razbijanje plana po segmentima tržišta, grupama i kategorijama kupaca, grupama proizvoda itd. Ipak, mnogi u startu ne prepoznaju korist od ovoga i brane tezu da je baš to kako trenutno prate promet sasvim dovoljno. Najčešće je slika prometa koju prate realizacija po grupama ili kategorijama proizvoda koje prodaju, a to zapravo usmerava prodajni fokus na ono što mi imamo da ponudimo. Ovo je svakako potreban „pogled na svet”, ali bolji prodajni rezultati postižu se kada se u fokus analize i plana stavi klijent i njegove potrebe.

Savet:

Ono što ste do sada postigli došlo je od pogleda koji trenutno imate. Želite li iskorak i napredak, promenite, dopunite, osvežite pogled na promet. Orijentišite se više ka grupama kupaca, analizirajte promet na ovaj način, uočite nelogičnosti, identifikujte potrebe koje ne zadovoljavate



na pravi način i doći ćete do novih kvalitetnih ideja.

PREPREKA III: NEMOGUĆNOST SOFTVERA I/ILI ZAPOSLENIH DA BEZ MNOGO „PEŠAČENJA” PRIKUPE ISTORIJSKE PODATKE NA ODGOVARAJUĆI NAČIN.

Da biste nešto planirali, morate imati i odgovarajući uvid u kraću ili dužu istoriju na željeni način. Ovo je važan korak a ponekad nije lako presložiti informacije na novodgovoreni način. Ukoliko su prodavci navikli da „dobijaju” izveštaje od svog šefa ili, recimo, računovodstva, oni obično i ne poznaju funkcionalnosti softvera, tako da je za njih nemoguća misija priprema ovih tabela. U ovakvim situacijama najčešće nastavljamo s radom s polovičnim podacima, što umanjuje potencijalni domet radionice. Za neke druge ovaj korak je „mačji kašalj”, kod njih ovu fazu prolazimo glatko i brzim koracima grabimo ka narednim izazovima.

Savet:

Podvukao bih nešto onim šefovima ili direktorima prodaje koji upravljaju prodajom tako što sami „vade” izveštaje, analiziraju ih i donose zaključke.

To što radite je rasipanje vašeg vremena i zatupljivanje ljudi koje vodite. Ako ste vi šef, onda je potrebno da vas izveštavaju, osmislite sadržaj izveštaja koji će vam odgovarati i naučite svoje ljude da vam pripreme takav izveštaj. To je prvenstveno



važno zbog toga što ljudi pripremajući izveštaje analiziraju svoj portfolio i dolaze do korisnih zaključaka i ideja, što se ne dešava kada im neko drugi priprema izveštaje. Dakle, nemojte im servirati podatke, nego ih pitajte da vam objasne šta se to dešava, zašto su podaci takvi i šta je potrebno uraditi. Ako ovako postavite stvari, kreiraćete ozbiljan proaktivni tim.

PREPREKA IV: „KONFLIKTI INTERESA” IZMEĐU OSNIVAČA, MENADŽERA I ZAPOSLENIH U KOMPANIJU KOJI UČESTVUJU U PROCESU.

Pre ili kasnije u tabelu za planiranje moraju se spustiti nekakve brojke, obično je sugestija da predlog plana dolazi od prodavaca s terena ili šefova maloprodaje ka njihovom rukovodiocu. Tu se vrši prvi krug „strečovanja” ili, bolje zvuči po naški, „natezanja”, a zatim se konsolidovana verzija diže kroz hijerarhiju kompanije nagore do direktora prodaje. Po logici stvari, on preuzima obavezu da višem menadžmentu ili osnivaču lično „proda” kreirani predlog plana, gde obično dolazi do dodatnog štelovanja i usvajanja. Ovaj proces obično generiše tenzije, oni gore najčešće misle da može više, a ovi dole pokušavaju da zaštite zonu komfora predlažući skromnije planove. Te tenzije su normalne, a proizilaze iz konflikta interesa. Svako u ovom procesu štiti svoje KRATKOROČNE interese, što zna biti prilično frustrirajuće.

Savet:

Vodeći ovaj proces, pokušajte da uzmete u obzir zajedničke dugoročne interese. Osnivač, menadžeri i zaposleni i te kako imaju zajedničke dugoročne interese: da kompanija dobro i stabilno radi, da generiše veći profit, da omogući bolje uslove za rad, da zadrži kvalitetne ljude i pruži im stabilnost i sigurnost itd.

Imajući sve ovo u vidu pokušajte da se dogovorite oko optimalnog nivoa planiranog rasta.

Primer I: Moguće je da je baš sada pravi trenutak za ambiciozne planove u nekom segmentu jer se pojavila nova potreba koju naši konkurenti trenutno ne mogu da zadovolje na pravi način. Ako sada propustimo priliku, moguće da će se neko drugi po tom osnovu jako razviti, a kasnije postati velika pretnja našem poslovanju.



Primer II: Tržište je u žestokom rastu, često ne uspevamo da isporučimo željene količine robe. Reklamacije su česte, a kod prodavaca je nagomilano nezadovoljstvo. U ovim uslovima bolje je zadovoljiti se skromnijim planom, konsolidovati redove, a zatim krenuti dalje.

PREPREKA V: NESPREMNOST RUKOVODILACA DA SE UKLJUČE U PROCES KREIRANJA I KONTROLE SPROVOĐENJA TAKTIKA.

Svaki segment poslovanja u kome se planira značajan rast zahteva i promene u prodajnom ili marketinškom nastupu. Suludo je očekivati značajan rast prodaje, a pri tome ne preduzimati ništa novo i specifično usmereno ka željenom rezultatu. Dakle, ponašajući se isto pre možemo očekivati pad ili stagnaciju jer naši konkurenti ne spavaju. Sinhronizacija aktivnosti marketinga i prodaje na realizaciji targeta u nekom segmentu

poslovanja naziva se „taktika”. Neki rukovodioci prodaje zadovoljavaju se time da usvoje odgovarajuće ciljeve, a ne posvećuju vreme podršci zaposlenima, u smislu kreiranja specifičnih taktika i kontroli sprovođenja dogovorenih aktivnosti. U praksi ovakvo ponašanje ne daje odgovarajuće rezultate i frustrirajuće je za sve učesnike u procesu.

Savet:

Posao rukovodilaca prodaje je da pomognu svojim saradnicima pri kreiranju specifičnih taktika i obezbede nadzor nad implementacijom dogovorenih aktivnosti. Ukoliko želite da upravljate prodajom, ovo nema alternativu.

Pokušao sam da iz konsultantskog iskustva od preko 10 godina na, nadam se, nepretenciozan način izvučem nekoliko pouka i da ih uputim onima čiji je posao da vode prodajne timove i ostvaruju zacrtane ili nezacrtane strateške planove.

Ovo je mali rezime stvari koje se relativno često ponavljaju kao problem u procesu planiranja prodaje, a time onemogućavaju i kvalitetan način upravljanja prodajom. Svakako da postoje i drugi ne manje važni problemi, ali o njima možda neki drugi put.

Sa srećom, idemo dalje...

Stvaranje nasljednika glavni menadžerski zadatak

U zanimljivom i vrlo instruktivnom članku pod naslovom „Što upitati osobu u ogledalu?“ Robert S. Kaplan, čovjek koji je zajedno s Davidom P. Nortonom 90-ih godina prošloga stoljeća na tragu radova Arta Schniedermana osmislio jedan od najutjecajnijih poslovnih modela današnjice za praćenje i mjerenje ostvarivanja kompanijske strategije pod nazivom „balanced scorecard“, postavio je sedam temeljnih izazovnih pitanja s kojima bi se, po njegovom sudu, od vremena do vremena morao suočiti svaki ozbiljan menadžer koji reflektira o sebi i propituje svoju menadžersku ulogu



Branko Kučan
iskusni kadrovik

MEĐU PITANJIMA KAO ŠTO SU: „KAKO ČESTO ZAPOSLENIMA PRENOSIM VIZIJU I KLJUČNE PRIORITETE ZA POSTIZANJE TE VIZIJE?“, „Jesu li načini na koje provodim svoje vrijeme i moji ključni prioriteti blisko povezani?“, „Reflektira li moj vodstveni stil uistinu ono što ja jesam?“ – našlo se i pitanje koje *Kaplan* smatra kritičnim za samosvjestan i odgovoran pristup menadžerskom poslu: „Jesam li identificirao svoje potencijalne nasljednike?“

Iznimno je, naime, važno, smatra on, da uspješna organizacija danas njeguje lidere koji će joj osigurati budući rast i uspješnost. Jer, zaključuje, ako menadžer nije identificirao moguće nasljednike za poziciju na kojoj se nalazi, iz toga su vidljive barem dvije stvari: da vjerojatno ne delegira zadatke i poslove onoliko koliko bi trebao te da je na dobrome putu da sam postane „uskim grlom“ u procesu donošenja odluka.

KADA JE U PITANJU IZBOR NASLJEDNIKA ZA ZNAČAJNE MENADŽERSKE POZICIJE, JEDNO JE SIGURNO, KOMPANIJA KOJA VODI BRIGU O SVOJOJ BUDUĆNOSTI PRVENSTVENO BRINE O LJUDIMA KOJI ĆE JE STVARATI

TKO OZBILJNO POSTAVLJA PITANJE O NASLJEDNIKU – TAJ ĆE POTRAŽITI I ODGOVORE!

Postavljanje pitanja o identificiranju nasljednika za ključne pozicije u organizaciji i traženje odgovora, puta i načina za ispunjenje toga organizacijskog i menadžerskog zadatka prvoga ranga za svaku kompaniju koja radi na dugoročnom jačanju svoje konkurentske sposobnosti i prednosti nije ništa drugo nego proces sustavnog upravljanja karijerama budućih organizacijskih vođa.

U pravu je utoliko *D. T. Hall*, jedan od poznatijih teoretičara menadžmenta u području razvoja zaposlenih, kada kaže da je „upravljanje karijerom proces kojim organizacija izabire, ocjenjuje, razmješta i razvija zaposlene da bi osigurala ‘pool’ kvalificiranih ljudi koji će zadovoljiti buduće potrebe“.

Općenito gledajući, rijetki su organizacijski vođe, a u kontekstu naše organizacijske zbilje

ta je pojava nažalost još izraženija, koji su osvijestili svoju menadžersku ulogu u domeni prepoznavanja svojih nasljednika i sustavne brige i bavljenja njima u svrhu razvoja svih potrebnih kompetencija za uspješno nošenje sa zahtjevima pozicije i poslova koje će jednoga dana ti nasljednici preuzeti.

Uvjeren sam da je malo naših menadžera koji će s dubokim, em-

kandidate koji će vjerojatno zatajiti, čineći time svoja dostignuća utoliko značajnijima”.

Neovisno o tomu što je istina i kakva je organizacijska realnost, kada je u pitanju izbor nasljednika za značajne menadžerske pozicije, jedno je sigurno: organizacija koja vodi brigu o svojoj budućnosti prvenstveno sustavno brine o ljudima koji će stvarati tu budućnost težeći da ima



patičnim razumijevanjem pročitati rečenice koje je u svojoj autobiografiji zapisao jedan od zacijelo najvećih menadžera dvadesetog stoljeća *Jack Welch* kada se, birajući svog nasljednika, suočio s odlukom o izboru novoga prvog čovjeka *General Electric*-a: „Odluka o tome tko će me naslijediti nije bila samo najvažnija odluka u mojoj karijeri. Od svih odluka koje sam u životu donio ona je bila najteža i zadala mi je najviše muke. Gotovo me je natjerala u ludilo i zbog nje sam proveo mnoge besane noći”.

Čini se da je organizacijskoj realnosti bliže pomalo cinično razmišljanje *Harvey*-ja *Mackay*-a, autora i u nas prevedene uspješnice „Plivati s morskim psima i sačuvati živu glavu”, koji kaže da „nitko zapravo ne želi uspjeh svome nasljedniku” te da menadžeri „preporučuju

dovoljan broj ljudi s odgovarajućim talentima, vještinama i motivacijom za postignuće organizacijskih ciljeva. Time se dakako neće ukloniti komponenta neizvjesnosti i rizičnosti koju budućnost sama po sebi, po svojoj prirodi nosi, ali će se svakako smanjiti mogući šokovi i pojačati sposobnost organizacije za prave, efikasne odgovore na promjenljive vanjske izazove, odnosno konkurentске tržišne uvjete.

KORACI NA PUTU USPOSTAVE SUSTAVA NASLJEĐIVANJA

Kako u osnovi funkcionira sustavno upravljanje karijerama ključnih zaposlenika u organizaciji, odnosno koji su preduvjeti, put i način za uspostavljanje takozvane mape nasljeđivanja na ključnim organizacijskim pozicijama i poslovima?

Prvi korak – identificiranje nasljednika i preduvjeti

Da bi se identificirali nasljednici za pojedine ključne organizacijske pozicije, menadžerske ili stručno-specijalističke, prvi i nezaobilazni preduvjet jest da organizacija dobro, pomno definira ključne kompetencijske zahtjeve za pojedinu poziciju. Drugim riječima, to znači da krug izabranih kompetentnih i iskusnih aktualnih menadžera, uz podršku stručnjaka iz područja upravljanja ljudskim resursima, definira koje su to opće menadžerske kompetencije (neovisne o konkretnoj poziciji), koje specifične menadžerske kompetencije (funkcijski ovisne o konkretnoj poziciji), opća znanja i sposobnosti (npr., određeni strani jezik, digitalna pismenost ili nešto treće), koje osobne karakteristike i koji skup vrijednosti potrebni i na kojoj razini da bi se uspješno odgovorilo zahtjevima posla na nekoj menadžerskoj poziciji važnoj za organizaciju.

Drugi korak – mape kompetencija

Da bi kompetencije, osobne karakteristike i vrijednosti bili dobro definirani, uvjet je da se čim konkretnije, mjerljivije definiraju ponašanja koja i kakva se očekuju od menadžera u skladu sa definiranim zahtjevima pozicije. Naime, nema drugoga pametnog izravnog načina da se procijeni je li netko, primjerice, usmjeren prema ciljevima, zna li motivirati suradnike, prenosi li jasno viziju i misiju, kakav je u operativnom planiranju, je li tolerantan na frustraciju, emocionalno stabilan i etičan (čitaj: osobnim primjerom promovira proklamirane organizacijske vrijednosti), nego da se osoba procjenjuje posredno na osnovu definiranih očekivanih ponašanja povezanih kako sa kompetencijama, tako i sa poželjnim osobnim karakteristikama i vrijednostima koje grade osebujnu organizacijsku kulturu.

Kada organizacija ima definirane kompetencijske mape u gornjem smislu, onda ima alat pomoću kojega će moći prilično vjerodostojno

procjenjivati identificirane nasljednike za pojedinu poziciju.

Treći korak – procjenjivanje potencijalnih nasljednika

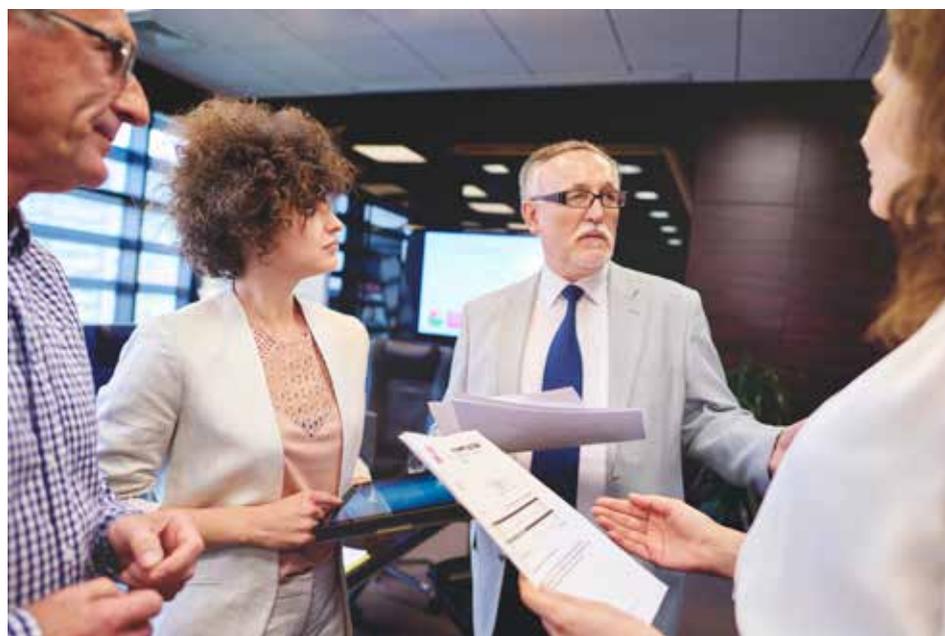
Načina za procjenjivanje ima više i na svakoj je organizaciji i njezime vodstvu da procijeni koji će od poznatih alata i metoda biti najprikladniji s obzirom na organizacijsku kulturu, stupanj i fazu organizacijskog razvoja i konkretne željene ishode vezane uz uspostavu sustava upravljanja karijerama. Kako je općenito za uvođenje sustava upravljanja karijerama ključnih zaposlenika važan stav i ponašanje prvog čovjeka kompanije, onda je u kontekstu procjene zanimljivo razmišljanje već spomenutog *Welch*-a: „Ocjenjivanje pojedinčeve uspješnosti za mene je poput disanja. U meritokraciji ništa nije važnije od toga. Ja sam to činio u svakoj prilici, bilo da sam nekome nudio dioničku opciju, bilo da sam uručivao povišicu plaće. Činio sam to čak i pri slučajnim susretima u predvorju naše zgrade u Ferfildu”.

Pokazalo se u dobroj organizacijskoj praksi da je sustav procjene radne uspješnosti vrijedan potporni alat za upravljanje karijerama ključnih zaposlenika jer nam, ako je dobro postavljen, daje relevantne informacije o pojedinčevim performansama u realizaciji definiranih ciljeva u određenom razdoblju. Kako mnoge organizacije koje su se odlučile za sustavno praćenje radne uspješnosti svojih zaposlenih uz konkretne, mjerljive ciljeve (uobičajeno godišnje) koji se postavljaju pred pojedinca kao bitni element sustava definira, prati i procjenjuje i nekoliko ključnih kompetencija koje su zalog dugoročnije pojedinčeve uspješnosti, onda nije teško uvidjeti da je takav sustav više nego dobra osnova i za identificiranje nasljednika i za procjenu nasljedničkog razvojnog potencijala za preuzimanja zahtjevnijih, odgovornijih poslova.

Ako pak ne postoji razrađeni sustav procjene radne uspješnosti u

organizaciji, onda se pokazalo da je među boljim organizacijskim rješenjima alat koji se zove procjena 360 stupnjeva.

Na pretpostavci napravljenih kompetencijskih mapa organizacija sa svih strana procjenjuje definirana očekivana ponašanja identificiranog nasljednika za pojedinu poziciju: procjenjuje se on sam, procjenjuje ga nadređeni, procjenjuju ga kolege u istoj organizacijskoj razini i procjenjuju ga podređeni suradnici. Tim se načinom osigurava prilično objektiv-



na procjena definiranih kompetencija i ponašanja, a utvrđeni kompetencijski profil nasljednika postaje osnova za izradu razvojnih planova onih kompetencija koje organizacija smatra kritično važnim, a nisu na primjerenoj razini razvijenosti.

KAKVA JE ZAPRAVO KORIST OD SVEGA OVOGA?

Zašto je sve ovo uopće potrebno i važno? Nije li to nepotreban dodatni teret na ionako već preteško breme na menadžerskim plećima? Jednom riječju – koja je korist od mapa nasljeđivanja, odnosno upravljanja karijerama ključnih zaposlenika?

Planiranje sukcesije, onako kako je ukratko predstavljeno, nepobit-

no daje jasnu sliku, s jedne strane, o razvojnom potencijalu ključnih zaposlenika, a s druge strane, o mogućnostima razvoja njihove karijere unutar kompanije.

Ako su jasno definirane mogućnosti razvoja, rasta i napredovanja u karijeri za ključne zaposlenike, onda nema zdravije osnove za zadržavanje najboljih ljudi u kompaniji. Oni, naime, sada imaju zdravi temelj za perspektivu i vjerovanje u realnu priliku za uspinjanje ili pomak na vredniju poziciju u organizaciji.

Planiranjem sukcesije i stvaranjem menadžera za budućnost organizacija nedvojbeno jača njihovu privrženost i angažiranost u izgradnji te budućnosti.

Čak i u suočenju s nerijetko istinitom tvrdnjom Luja XIV, čuvenog francuskoga kralja Sunca, koji upozorava da „svaki puta kada nekoga promovirate, stvarate sto nezadovoljnika i jednoga nezahvalnika”, poruka je menadžerima da u ulozi mentora, odnosno kouča ili trenera, aktivno sudjeluju u upravljanju karijerama svojih ključnih ljudi jer nema jačeg poticaja za podizanje njihove motivacije, entuzijazma i angažiranosti u ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Fragmenti digitalne paradigme

Šta je potrebno za uspješnu digitalnu transformaciju i da li je moguće promijeniti organizacionu kulturu?



Almir Jahić

Itineris doo Tuzla, polaznik *Adizes Leadership Programa*, 1. generacija

RAĐANJE NOVE ORGANIZACIONE KULTURE

Preduslov da digitalna transformacija ostvari pozitivnu povratnu spregu na misiju, strategiju te na kraju i poslovni model jeste da se paralelno s njom odvija i organizaciona transformacija, u smislu korjenite promjene organizacione kulture, a ne samo nekih njenih komponenti. Ako nakon projekta digitalne transformacije na zidu nije svečano uokvirena nova misija, onda se zapravo nikakva digitalna transformacija nije ni desila. Dostupni podaci nam govore da smo na globalnom nivou na nekih 30 odsto uspješnosti tog trenutno popularnog tranzicijskog projekta u firmama. Posmatrano interno, na nivou organizacije, promjena kulture ravna je kvantnom skoku u fizici. Jednostavno rečeno, morate promijeniti način razmišljanja da biste riješili problem digitalne transformacije. Termin „organizacioni način razmišljanja” se u ovom kontekstu može poistovjetiti s terminom „organizaciona kultura”.

Ovde imamo jednu dobru i jednu lošu vijest. Dobra je da je moguće promijeniti organizacionu kulturu, a loša je da to nije ni malo lako. Iz ugla jednog sposobnog, poštenog i iskrenog insultanta to znači da se prije početka digitalne transformacije prvo mora pozabaviti mapiranjem organizacione kulture. Za mapiranje i analizu bilo čega potreban nam je teorijski model koji sa prihvatljivom tačnošću oslikava praksu. Svaki teorijski model je ipak samo model i ako dobaci barem do pola puta između težnje za apsolutnom istinom i besmislenosti dohvatanja nedohvativog, onda



MORATE PROMIJENITI NAČIN RAZMIŠLJANJA DA BISTE RIJEŠILI PROBLEM DIGITALNE TRANSFORMACIJE. PROMIJENA ORGANIZACIONE KULTURE JE MOGUĆA ALI TO NIJE NI MALO LAKO

ima realne šanse da bude šire prihvaćen. Imali bi neki štošta reći o Hostedovom šestodimenzionalnom modelu mapiranja kulture, ali nekako mi se čini da se tu više radi o američkoj akademskoj ljubomori, a manje o ozbiljnim naučnim argumentima. S obzirom na kompleksnost teme organizacione kulture, nije pogrešno ni kombinovati modele u skladu sa specifičnostima organizacije i projekta. Model kojeg je predložio *Charles Handy*, sa četiri strukture moći, zatim tri kognitivna nivoa organizacijske kulture *Edgar-a Schein-a* i na kraju vrlo popularni *Johnson-Schols Cultural Web* model apsolutno su primjenjivi i dobri.

Istina je to da su čak i najbolji modeli bezvrijedni ako ih ne razumiju ljudi koji ih koriste. Pa hajde onda da pokušamo razumijeti o

čemu se tu zapravo radi. Skratimo li malo definiciju kulture *Edgar-a Schein-a*, možemo reći da je organizacijska kultura skup zajedničkih uvjerenja koja su razvijena u organizaciji tokom vremena eksterne i interne integracije koja se smatraju ispravnim. Ako se prisjetimo Adizesove formule uspjeha organizacije kao funkcije upravo ove dvije varijable, možemo samo potvrditi da postoji očekivana korelacija između (ne)uspjeha neke organizacije i njene organizacione kulture i da je sada mnogo jasnije šta je *Peter Drucker* mislio kada je izjavio da: „Kultura jede strategiju za doručak”.



ORGANIZACIONO DANGUBLJENJE

Kao što smo već rekli, pogrešno je favorizirati neki model i pokušavati sve posmatrati samo u okvirima tog modela. Organizaciona kultura je vrlo kompleksna, posebno kada se u tu priču dodaju i dimenzije poput Adizesovog životnog ciklusa, veličine organizacije, stila top menadžmenta (PAEI) i neke druge. Čak i relativno male organizacije mogu imati svoje posebne sektorske potkulture koje se ne moraju poklapati. Papir sve trpi i zato u pravnici, izjavama o vrijednostima i drugim dokumentima sve može izgledati idealno, usklađeno i lijepo, ali ako razumijete treći dio *Schein*-ovog modela, znate da postoji i taj najdublji, nevidljivi nivo, duboko ukorijenjenih, neizgovorenih pravila kojih većina članova organizacije nije ni svjesna i zbog kojih oni stvari rade na za njih specifičan način. „Mi smo, znate, specifični, kod nas

je to drugačije itd.” – ovu rečenicu konsultanti često čuju i prvo što odmah počnu pogrešno da rade je da počnu sa ubjeđivanjem da nije tako, a zapravo jeste. Umjesto što se troši energija na ta ubjeđivanja pametnije je vrijeme trošiti na mapiranje kulture. Iz čisto pragmatičnih razloga, moguće je, a čak i poželjno, kreirati sopstvene elemente mapiranja organizacione kulture. Jedan od tih elemenata koji mi se čini kompatibilnim sa svim modelima organizacione kulture jeste način na koji organizacija troši resurse. Do te informacije nije čak ni teško doći. Pod resursima se prvenstveno misli na vrijeme i novac. Malo šta vam može tako dobro i brzo dati sliku poslovne organizacije od načina na koji se troši radno vrijeme. To je tako zato što je većina elemenata organizacione kulture protkana vremenskom dimenzijom.

Šta je zapravo vrijeme? Da ne bismo previše filozofirali, ograničimo se na poslovne organizacije mada i fizika to slično tumači. Vrijeme se kao poslovni resurs definiše promjenom koja direktno ili indirektno utiče na proizvod ili uslugu koju kupci kupuju od organizacije. Drugačije rečeno, vrijeme koje organizacije troši, a da nije vezano za kupca zove se dangubljenje. U zavisnosti od toga u kojem se Adizesovom životnom ciklusu razvoja organizacija nalazi i koja je struktura tipova menadžmenta (PAEI), organizacija će biti u većoj ili manjoj opasnosti da dangubi. Ako se godinama njeguje, a pod plaštom „odgovornosti i temeljitosti” još i nagrađuje, trošenje neprikladno velike količine vremena na nebitne detalje, zapravo je kreiran nevidljivi sistem vrijednosti u kojem se proizvodi

veliki broj samovažnih glumaca koji po kuloarima u firmi stalno jurcaju vječito zauzeti vještačkim stvaranjem hitnosti. U takvoj organizaciji zaposlenici su skriveni u tim ličnim, malim začaranim krugovima zauzetosti u kojima troše vrijeme obično skupljajući podatke čija je vrijednost za organizaciju definitivno manja od troška njihovih plata. Radni dani se troše na smišljanje precizne metode mjerenja nepreciznog poslovnog pokazatelja ili skrivanjem i ažuriranjem velikih evidencija male vrijednosti. Jednostavno rečeno, oni imaju previše posla da bi još stigli razmišljati o svojim kupcima. Istina, oni spominju često svoje kupce i kunu se u njih mada većinu vremena zapravo troše na sebe. Loša vijest za takve organizacije je da se poslovni pokazatelj efikasnosti ne mjeri zauzetošću uposlenika nego nekim drugim brojevima.

Za uspješnu digitalnu transformaciju organizacija mora promijeniti kulturu trošenja vremena, a to npr. za ove gorepomenute organizacije znači da se moraju pomjeriti iz svoje komfor zone dangubljenja. Ako to neće, ne žele ili ne znaju, mogu uvesti par novih softverskih aplikacija, implementirati novi način elektronske komunikacije te slavodobitno deklarativno proglasiti kraj uspješne digitalne transformacije. Za kupca u toj narcisoidnoj priči kvazidigitalizacije jednostavno nema mjesta jer tu vlada menadžerska anksioznost vješto prikriivena velikim aparatom operativne birokratije. U takvim sredinama inovacija nije prilika nego prijetnja i to prije svega birokratskom menadžerskom aparatu koji se više boji uspjeha nego neuspjeha. Oni za neuspjeh lako nađu opravdanje i krivca, a uspjeh jednostavno ne

POGREŠNO JE FAVORIZIRATI NEKI MODEL I POSMATRATI SVE SAMO U OKVIRU TOG MODELA. ORGANIZACIONA KULTURA JE VRLO KOMPLEKSNA, POSEBNO KADA SE U TU PRIČU DODAJU I DIMENZIJE POPUT ADIZESOVOG ŽIVOTNOG CIKLUSA, VELIČINE ORGANIZACIJE, STILA TOP MENADŽMENTA (PAEI) I NEKE DRUGE



radi. Zatim ga kontroliše, motiviše pa opet kontroliše itd. Teorijski gledano sve to izgleda idealno, ali život nam kaže da nije tako. Ovaj idealni teorijski model bazira se na pretpostavci da će menadžer uvijek da se ponaša racionalno, tj. da će uvijek donositi racionalne odluke. Većina vas je sigurno do sada imala priliku vidjeti barem neku od verzija grafita na temu čija je pretpostavka majka. Čak je i sam *Taylor* postao svjestan mogućih negativnih posljedica ovog rutinskog i kontrolisanog rada, što se i pokazalo tačnim jer je današnji menadžment opijen ovim anahronim načelima zapravo evoluirao u dominantno kontrolnu funkciju.

Dakle, ne utjerivanje u kućice i ne

umiju ni objasniti. Promjena kulture trošenja vremena u organizaciji treba da ima za cilj veći broj zadovoljnih kupaca koji nam se stalno vraćaju. Ti neumorni kupci treba da budu izvor naših inovacija, a takođe i izvor esencijalnih poslovnih podataka. To nisu finansijski podaci prošlosti iz naših ERP sistema, te podatke neki tek treba da otkriju, evidentiraju i obrađuju pomoću naprednih digitalnih tehnologija.

DIGITALNE DEZORGANIZACIONE NESTRUKTURE

Ne vjerovali ili da, danas većina menadžera troši svoje radno vrijeme još uvijek koristeći alate, metode i načela stare više od sto godina. *Frederick W. Taylor* opravdano se smatra tvorcem naučne teorije menadžmenta, a on je umro 1915. godine. *Taylor* je izmislio opisivanje procesa, uticaj aktivnosti na produktivnost, hijerarhiju upravljanja i on je na neki način zaslužan za tradicionalno prikazivanje organizacione šeme hijerarhijskim dijagramom. Menadžeri sami sebe danas, kao što je i *Taylor* prije 100 godina, vide kao nekoga ko neprestano planira, koordinira i nadgleda (kontrolniše) radnike. Zamislite sada kako bi danas izgledao naš život da današnji stolar, bravar, zidar, pekar itd.

ZA USPJEŠNU DIGITALNU TRANSFORMACIJU ORGANIZACIJA MORA SE PROMIJENITI KULTURA TROŠENJA VREMENA. PROMJENA KULTURE TROŠENJA VREMENA U ORGANIZACIJI TREBA DA IMA ZA CILJ VEĆI BROJ ZADOVOLJNIH KUPACA

koriste alate koji su se koristili prije sto godina. Danas je 2023. godina i krajnje je vrijeme da se menadžeri, bez obzira na svoju školsku spremu, malo više i ozbiljnije informatički edukuju.

Nije slučajno da je u *Johnson-Schools* modelu kulturne paradigme organizacije upotrijebljena množina za pojam organizacione strukture. Prema tom, ali i nekim drugim derivatima tog modela, svaka organizacija ima najmanje tri organizacione strukture: formalnu, neformalnu (po kojoj organizacija zapravo funkcioniše) i treću, *frontstage* organizacionu strukturu ili, kako ju je i sam autor nazvao, fasada. Sve ove navedene organizacione strukture u velikoj mjeri prožima i četvrta: struktura moći koja je ipak poseban element organizacione paradigme. Šta radi današnji klasični menadžer, inače zadužen i za kadrovsko popunjavanje jer to mu je, kao što znamo, jedna od funkcija? Bira radnika, smješta ga u jednu od kućica organizacione šeme i kaže mu šta tačno treba da

kontrola, nego onako kako je rekao *Steve Jobs*: „Ja ne zapošljam pametne ljude da bih im govorio šta oni treba da rade, nego da oni meni kažu šta ja treba da radim“. Živimo u digitalno doba i klasična hijerarhijska organizaciona šema mora da evoluiru u druge mrežne forme jer digitalizacija ne trpi netransparentnost i granice među odjelima. Digitalni svijet jednostavno nije kompatibilan sa anahrono definisanim hijerarhijama u klasičnoj organizacionoj šemi. To je taj kvantni skok kojeg treba napraviti i iz jedne tradicionalno dvodimenzionalne organizacione šeme uskočiti u multidimenzionalnu šemu u kojoj se multidisciplinarni pojedinci privremeno mrežno uvezuju u timove fokusirane na konkretni proizvod ili uslugu kako bi izgradili integralni pogled na kupca ili kako bi rekli stari Slaveni: *Customer Journey Map*. Ovo nije nikakva naučna fantastika jer veliki broj svjetski poznatih firmi danas je upravo organizovano na ovaj način.

(*nastaviće se*)

O ONIMA KOJI ŽELE LETJETI S ORLOVIMA – OSNIVAČIMA OBITELJSKIH KOMPANIJA

Prema nekim procjenama, više od pola zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim tvrtkama. Velik broj tih tvrtki osnovan je ranih 90-ih godina i najčešće su ih pokretali ljudi u tridesetim godinama, to jest oni koji su danas zagazili u šesto i sedmo desetljeće života



Jakov Urbanke

CEO HSM, Zagreb, Hrvatska, Polaznik Adizes Leadership programa, 9. generacija

KOD GOTOVO DVIJE TREĆINE TAKVIH FIRMI NIJE REALIZIRAN ILI BAREM ZAPOČET PROCES TRANZICIJE POSLOVANJA SA OSNIVAČA NA NOVU OSOBU. Najčešće su to nasljednici (djeca), ali neki osnivači se odluče na mjesto direktora postaviti vanjskog profesionalnog menadžera ili nekog od postojećih zaposlenika koji se posebno istaknuo i ima želje i volje upustiti se u vođenje firme.

Godine rade svoje. Vrlo često se takve firme nađu u velikim problemima radi izvanrednih okolnosti ili im jednostavno ponestane svježih ideja, pa s vremenom nestanu sa tržišta. Propast najveće obiteljske kompanije s naših prostora smo svi gledali na televiziji, a male firme propadaju kako su i radile – tiho i van pozornosti medija.

U nekim, (pre)rijetkim situacijama, ipak dođe do uspješne tranzicije poslovanja i firma krene dalje s nekom novom energijom.

Znam dvije stvari:

- Nisam još upoznao osnivača koji se potpuno pomirio sa odlukom o prodaji firme koju je dobar dio života gradio i koji više uživa u zaradi od prodaje nego što bi uživao u promatranju firme koju dalje razvijaju njegova djeca.
- (Ovo je ekstremno bitno.) Nisu sva djeca dobri kandidati za vođenje firme, a niti svi roditelji spremni na prepuštanje firme.

NISU SVA DJECA DOBRI KANDIDATI ZA VOĐENJE FIRME, A NITI SVI RODITELJI SPREMNI ZA PREPUŠTANJE FIRME

Našu obiteljsku firmu HSM osnovali su Blaženka i Aladar, roditelji mog brata Juraja i mene početkom 90-ih godina prošlog stoljeća. Proces tranzicije upravljanja formalno smo započeli sredinom 2016. godine, ali smo o njemu počeli razmišljati i koju godinu ranije. U tom trenutku smo brat i ja bili u ranim/srednjim tridesetima, a roditelji u ranim šezdesetim godinama. Proces tranzicije upravljanja s prve na drugu generaciju obitelji bio je uspješan i kod nas je formalna tranzicija napravljena. Roditelji su se povukli iz vodstva firme dok smo operativno poslovanje preuzeli brat i ja. Juraj je tu igrao ključnu ulogu, naročito u profesionalizaciji firme.

Proces tranzicije je bio uspješan. Zahtjevan i težak, ali nešto smo iz njega naučili.

PROFESIONALIZACIJA, VLASNIŠTVO I UTJECAJ OBITELJSKE FIRME NA OBITELJ/I

Pored same tranzicije upravljanja (osnivačevog prepuštanja upravljanja obiteljske kompanije djeci ili nekoj drugoj osobi), tri teme su jako važne.

Prva je profesionalizacija poslovanja. Firma se priprema na novi način upravljanja koji je često dosta drugačiji od dosadašnjeg. Većina obiteljskih biznisa, koje i dalje vode osnivači, vode se na sličan način – osnivač/direktor ima direktnu vezu sa svim odjelima firme, a česti su primjeri i da osobno odlučuje o svim važnim



detaljima (na primjer: pregovara izravno sa svim ključnim kupcima, vodi glavnu riječ u svim razgovorima za posao, osobno bira strojeve u pogonu i sl.), što ima smisla kada je u firmi desetak zaposlenih, a nešto manje u firmama sa stotinu ili čak više zaposlenih. To dovodi do dva problema. Prvo, za takav način upravljanja treba ogromna količina vremena, znanja i resursa koje osnivač ima dok nasljednici često neće imati. Drugo je možda i važnije. Pitanje je kako objektivno procijeniti učinak voditelja prodaje (koji ne odlučuje u najvećim prodajama, pa ne može biti odgovoran za prodajne rezultate), voditelja HR-a (koji ne odlučuje koga će se zaposliti u firmu, pa ne može biti odgovoran niti za to koliko će se neki novi zaposleni dobro uklopiti u tim) i voditelja proizvodnje (koji ne bira osobno strojeve, pa ne može biti odgovoran za rokove i kvalitetu isporuke)? Osnovna ideja profesionalizacije je u definiranju profesionalnog menadžmenta s pripadnim ovlastima i odgovornostima koji će podržati firmu u daljnjem razvoju.

Druga je transfer vlasništva firme. Nekih pravila ovdje nema. Neki

OSNOVNA IDEJA PROFESIONALIZACIJE JE U DEFINIRANJU PROFESIONALNOG MENADŽMENTA S PRIPADNIM OVLASTIMA I ODGOVORNOSTIMA KOJI ĆE PODRŽATI FIRMU U DALJEM RAZVOJU

osnivači se odlučuju dio vlasništva ili cijelo pokloniti ili prodati nasljednicima. Neki će raditi razlike među djecom, pa će, recimo, veće udjele dati nekom djetetu (na primjer, onima koji već aktivno sudjeluju u radu firme), dok će neki dati svima jednako. Netko će odugovlačiti sa odlukom dok za nju nije prekasno, po ključu „lako će se oni dogovoriti”. Ova tema je prekompleksna da bih davao konkretan savjet na koji pristup se odlučiti. Ono što ipak mogu savjetovati jeste da se s odlučivanjem krene čim prije. Puna je zemlja praznih nekretnina i praznih proizvodnih pogona gdje se djeca ipak nisu uspjela toliko lako dogovoriti.

Na kraju, kao **treća tema, dolazi utjecaj obiteljske firme na obitelj/i.**

Tu pričamo o dvije obitelji. Onoj u kojoj je nasljednik rođen i nije ju birao, a drugu koju je sam birao. Odnosi među članovima obitelji, koji su uključeni u rad obiteljske firme, imaju neku specifičnu dinamiku. Iako se članovi obitelji vide često (jer skupa i rade), obiteljske teme su često sporedna tema u odnosu na posao. Često se sukobi i „kiseli” pogledi presele sa sastanaka u firmi na obiteljske ručkove. Ili sa obiteljskih ručkova u firmu. Ni jedno ni drugo nije dobro. Druga obitelj je nova obitelj, ona koju sami biramo, to jest supruga i djeca. Vođenje obiteljske kompanije, naročito u procesu tranzicije i profesionalizacije, jako je zahtjevno i biti će potrebno puno odricanja, te potpore i razumijevanja nove obitelji.

U situaciji kada se radi tranzicija, roditelji i djeca „vuku” na svoju stranu, teško je očekivati idiličnu situaciju. Biti će svađa i sukoba pa bi se situacija u obitelji u nekim trenucima mogla pogoršati. Bez obzira na sve, svi trebaju biti na istoj strani s istim ciljem – daljnji rast i razvoj firme.

Kada pričamo o tranziciji poslovanja u obiteljskom biznisu, pričamo o



tri uloge – osnivačima (roditeljima), nasljednicima (djeci) i zaposlenicima. Za uspješnu tranziciju potrebno je međusobno razumijevanje i osnivača i nasljednika i zaposlenika. U konačnici, svi će ili uživati u uspješnoj tranziciji ili patiti u neuspješnoj.

Pišem ovo iz jedine perspektive koju poznam – perspektive nasljednika, i njima je prvenstveno namijenjena. Osobito onima koji trenutno razmišljaju o uključenju u obiteljski

ZA USPJEŠNU TRANZICIJU POTREBNO JE MEĐUSOBNO RAZUMIJEVANJE I OSNIVAČA I NASLJEDNIKA I ZAPOSLENIKA. SVI ĆE ILI UŽIVATI U USPJEŠNOJ TRANZICIJI ILI PATITI

posao, a možda pomogne i osnivačima bolje shvatiti nasljednike.

Krenimo s onima od kojih je sve počelo – osnivačima obiteljskih firmi.

ONI KOJI ŽELE LETJETI SA ORLOVIMA (OSNIVAČI PODUZETNICI)

Osnivači poduzetnici – uvijek streme prema visinama i novim izazovima.

Kada pričam o osnivačima poduzetnicima koji su pokretali svoje poslove prije dvadeset i više godina, mislim na one o kojima se najmanje priča, a kojih je najviše. Onima koji su pošteno i marljivo radili, pa s vremenom izgradili lijepe poslove – manje obrte ili firme sa stotinama ili tisućama zaposlenih. Svi oni imaju moje apsolutno poštovanje. Sve što dalje pišem, pišem otvoreno i bez loše namjere.

U znatno pojednostavljenoj verziji, postoje dva tipa direktora – poduzetnici i menadžeri. Poduzetnicima je glavni fokus inovacija, dok su menadžeri orijentirani na unaprjeđenje postojećih procesa i usluga.

Većina osnivača (svi koje sam upoznao, ali moguće da negdje u svijetu postoje i drugačiji) spada u prvu kategoriju – osnivača poduzetnika. To je specifična sorta ljudi. Bog svima jednako daje. U jednu ruku nagradio ih je talentima koji su rijetki (uvijek se „dočekaju na noge“, kreiraju uspješne nove poslove i smišljaju stotine ideja i privlačnih vizija), dok ih je zakinuo u nekim vrlo uobičajenima (da naprave zapisnik sa sastanka, ne „sruše“ budžet u prvom tjednu godine i da se suzdrže od dijeljenja te iste privlačne vizije svojim suradni-

cima debelo van radnog vremena ili vikendima).

Firme nastale u nepredvidljivijim vremenima, u svojih dvadeset ili trideset godina poslovanja, prošle su kroz pokoji krizu, a često su ih od propasti dijelili trenuci. Zbog toga osnivači nikada nisu do kraja smireni. Očekuju od zaposlenih da dijele njihovu brigu, što se najčešće ne događa, pa su još manje smireni. Često će pomisliti ili reći: „Da barem ovaj ključni kupac nastavi naručivati bar još godinu” ili „Da ovaj naš direktor prodaje ostane još koji mjesec”. Pitanje je kako ćemo dalje ako kupac prestane naručivati ili direktor prodaje ode.

Osnivači poduzetnici znaju razmišljati o budućnosti i često stvaraju brojne dobre ideje. To ih potpuno i iskreno zabavlja. Ali ideja nije dovoljna. Realizaciju ideje treba isplanirati, a to ih toliko ne zabavlja. Zbog toga većina dobrih ideja ne dođe do realizacije. S druge strane, većina nasljednika neće biti poduzetnici, ali mogu biti efikasni menadžeri. Nasljednici će ideje, kada se one pojave, lakše pretvarati u djelo.

Ako tranzicija uspješno prođe, osnivač će uvjerljivo najgore proći

RAZMIŠLJANJE O BUDUĆNOSTI I STVARANJE BROJNIH DOBRIH IDEJA, POTPUNO I ISKRENO ZABAVLJA OSNIVAČE PODUZETNIKE, ALI IDEJA NIJE DOVOLJNA. REALIZACIJU IDEJE TREBA ISPLANIRATI, ŠTO IH NE ZABAVLJA, A IDEJE PROPADAJU

– izgubiti će ono što mu je bio glavni smisao života i činilo dobar dio njegovog identiteta. Iz nekog neobjašnjivog razloga, često će „preko noći” degradirati i njegova prirodna simpatičnost i smisao za humor. Dojučerašnji najbliži suradnici prestati će ga pozdravljati toliko prijazno i grohotom se smijati svim njegovim šalama.

S druge strane, ako tranzicija bude uspješna, osnivač će i uvjerljivo najbolje proći – prebaciti će teret vođenja posla na nekog drugog, na miru uživati u mirovini i zadovoljno iz prikrajka promatrati kako se njegova firma dalje razvija.

Prema mom mišljenju, proces tranzicije je gotov tek kada osnivači

prestanu redovno dolaziti u firmu, sudjelovati na sastancima sa zaposlenicima i na bilo koji način donositi odluke vezane uz svakodnevno poslovanje.

Idemo sada na glavni razlog za nasljednika zašto se ne uključiti u obiteljsku firmu. To je povratak (ili neodlazak) osnivača iz firme. Iako kod osnivača postoji iskrena želja da se transfer poslovanja napravi, najčešće će „zapinjati” upravo na njemu. Razloga je tu više. Rekao bih da je najvažniji taj da osnivači zapravo ne žele otići iz firme. Čak i ako naprave čvrstu odluku da odu, lako će se pokolebati i početi sve češće navraćati u firmu ili čak potpuno prekinuti tranziciju i vratiti se na čelno mjesto firme. Pokolebati ga može puno toga – nekada je to čista dosada, možda osjećaj da firma ne ide u pravom smjeru (prikrivena dosada) ili mišljenje da bi firma neku priliku bolje iskoristila da je on i dalje vodi (još jedna prikrivena dosada). Slobodno vrijeme u mirovini je teško popuniti nekome tko je radio od 8 do 16 sati, a kamoli nekome kome je posao ispunjavao sve misli svakog trenutka zadnjih dvadesetak ili tridesetak godina.





Osnivači u mirovini. Do jučer na telefonu barem deset sati dnevno, a danas spokojno uživaju u zalasku sunca i pogledu u more. Slika u koju su povjerovali milijuni nasljednika. Pa je pokazujem i tebi da ne udeš u tužnu statistiku.

Dati ću tri primjera koja mi prva „padaju na pamet“.

Primjer 1) Jedan kolega je zajedno s bratom preuzeo vodstvo manje obiteljske proizvodne kompanije koju godinu nakon fakulteta. Vrlo brzo se otac kompletno povukao iz posla. Napravili su neke dosta važne iskorake – optimizirali su procese, uveli metrike za mjerenje učinkovitosti i profitabilnosti, dogovorili neke nove poslove i slično. Firma se, barem promatrajući izvana, razvijala u dobrom smjeru. Jedan dan se otac bez najave vratio, preuzeo kompletno poslovanje i u tjedan dana vratio poslovanje na „tvorničke postavke“ od prije pet godina. Razlog povrat-

ka je bio „ne sviđa mi se kako firma danas izgleda“. Što je bio povod, vjerojatno se ne sjećaju ni osnivač ni nasljednik... Možda gubitak nekog kupca, možda nešto drugo. Nije niti važno. Ne znam što je bilo sa firmom, ali kolega je otišao iz obiteljske firme i sasvim se dobro snašao. Vodi razvojni tim u jednoj globalnoj IT firmi, dobro živi od tog posla, ima sina Jakova (što je uvijek dobro) i lijepo mu je. Vjerojatno i ne pomišlja da se ikada vrati u obiteljsku firmu.

Primjer 2) Jedna kolegica se isto uključila u obiteljski posao. Veća kompanija koja se bavi proizvodnjom vezano uz građevinu. Što bi se reklo, vrlo muški sektor. Prebrodila je puno problema i na kraju preuzela poslovanje firme, ali nikada potpuno. Dobila je slobodu da pokrene nove programe, pa su brzo postali apsolutni lider u jednom premijum segmentu u regiji, a počela je otvarati i neka tržišta u (širem) inozemstvu. Za

ozbiljne iskorake za koje je osjetila potrebu nije dobivala potporu. Na primer, isključenje proizvoda iz portfelj i zahtijevaju bitno više posla nego što se na njima zaradi. Na kraju se umorila od višegodišnjih stalnih uvjeravanja i napustila kompaniju. Pokrenula je novi (vlastiti) posao. Ne sumnjam da će se dobro snaći.

Primjer 3) (Za kraj jedan pozitivan, makar kada bolje pogledate ni gornji nisu toliko negativni.) Jedan kolega se u obiteljski posao uključio već nakon što je koju godinu proveo u korporaciji, vratio se u obiteljski posao (ovdje je to bio jedan veći distributer). Nakon par godina povuci-potegni principa, po kojem se otac više puta povlačio iz posla pa za koji tjedan ili mjesec ponovno vraćao (i vraćao stvari na „tvorničke postavke“ kao u prvom primjeru) kolega je odlučio promijeniti strategiju. Počeo je aktivno smišljati stvari za

raditi da ocu okupira vrijeme. Koliko je kolega bio dovitljiv, toliko je otac bio poduzetan i efikasan. Ne znam koje mu je sve projekte smislio, ali sjećam se da je jedan bio izgradnja obiteljske kuće (koju je otac izgradio u rekordnom roku, mislim da se tu pričalo o dva ili tri mjeseca). Na kraju mu je našao mjesto u njegovom omiljenom sportskom klubu, što je kolegi dalo taman toliko vremena da napravi promjene koje je zamislio napraviti.

Odluka o povlačenju nije jednostavna. Ima puno stvari o kojima treba razmisliti prije finalne odluke.

PAR MOJIH SAVJETA ZA OSNIVAČA:

Razmislite da li uopće želite otići iz firme. Firma je Vaša i Vi ste je stvarali. Potpuno legitimno je da odlučite da ne želite otići, ali bitno je to reći nasljedniku. Princ, odsoro kralj Charles je znao i odlučio čekati. Možda tako naprave i Vaš sin ili kćerka. A možda odluče otići negdje drugdje i provesti svoje produktivne dane karijere gdje vide da ima više smisla. I jedno i drugo je dobro, ali imajte u vidu da nije niti svaki moment dobar za uključenje djece u vodstvo kompanije. Danas, sa bliže četrdeset godina, nisam siguran da li bih

RAZMISLITE DA LI UOPĆE ŽELITE OTIĆI IZ FIRME. POTPUNO JE LEGITIMNO DA ODLUČITE DA NE ŽELITE OTIĆI, ALI BITNO JE TO REĆI NASLJEDNIKU. ČIME ĆETE SE BAVITI KADA ODETE U MIROVINU? OTVORITI ĆE VAM SE PUNO MOGUĆNOSTI. RAZMISLITE I DA LI NASLJEDNIK ŽELI VODITI OBITELJSKU KOMPANIJU ILI MISLI DA MORA

mogao (ili želio) raditi neke stvari za firmu koje sam radio ranih tridesetih, a trebalo ih je napraviti.

Razmislite čime ćete se baviti kada odete u mirovinu. Otvoriti će Vam se puno mogućnosti, pa možda poželite otići na dulji odmor, početi igrati golf ili pecati. I jasno, više vremena provoditi sa unucima.

Čestitam! Upravo ste popunili tri tjedna godišnjeg odmora i (ako vam se novi hobi sviđa) pokoji vikend dok nije niti prevruće niti prehladno. I pokoji poslijepodne da dođete po unuke u vrtić ili školu. Sada opet (ali ozbiljno) razmislite čime ćete se baviti kada nećete više biti uključeni aktivno u poslovanje firme. Moja majka se, na primjer, potpuno posvetila vrtlarstvu (odnedavno i proizvodnji maslinovog ulja) i počela volontirati kao mentor mladim poduzetnicima u Udruzi Sentor (odnedavno tu udruhu i vodi). To popuni dio vremena i misli. Otac je i dalje blago radno aktivan, ali radi samo ono što

ga je iskreno veselilo u poslu. Sjedi na terasi, pije kavu i radosno prati reporte sa realizacijom prodaje za omiljenog dobavljača.

Razlog povratka u firmu ne može biti „ne sviđa mi se kako se firma danas razvija“. Definirajte jasne ciljeve i koji su razlozi zbog kojih biste se vratili. Na primjer, ako Vam je bitno da profitabilnost ne padne ispod određene razine – recite to jasno. Ako želite da firma nastavi raditi sa nekim kupcem koji vam je puno pomogao na početku, a već godinama kasni sa plaćanjem – recite to jasno. Što god drugo bilo, a da Vam je važno – recite i to jasno. Na nasljednicima je da odluče da li im je u redu raditi pod tim uvjetima. Postavljanje očekivanja i precizna komunikacija su ovdje izuzetno bitni.

I za kraj... Razmislite da li nasljednik želi voditi obiteljsku kompaniju ili misli da mora. Da li za to ima želje i kapaciteta. Da li biste s osobom sa istim iskustvom ili odnosom prema poslu koji će nadoknaditi „rupe“ u iskustvu razmotrili da vodi posao koji ste stvarali toliko godina? I da nastavi tamo gdje ste stali.

Toliko od mene za sada. Uskoro ću objaviti još dva dijela – ona veza na uz nasljednike i zaposlenike.



Piše Jakov Urbanke, polaznik Adizes Leadership programa IX generacija i CEO HSM za sve one u obiteljskim firmama koje čeka tranzicija ili kroz nju prolaze, uz zahvalu ženici Maji koja ga je trpila prilikom njegove.

Zašto je teško pokloniti udeo nasledniku?

Udeo u porodičnoj kompaniji može da se prenese na naslednike lako, dovoljan je ugovor o poklonu udela ili ugovor o ustupanju i raspodeli imovine za života, kao jedna vrsta „privilegovanog” poklona iz oblasti naslednog prava



Milovan Zvijer

advokat, partner u *Four Legal* i saradnik *Adizes SEE*

IMAJUĆI U VIDU EKSPEDITIVNOST U RADU AGENCIJE ZA PRIVREDNE REGISTRE, od momenta sačinjavanja ugovora do momenta kada će naslednik (on/ona) ili naslednici biti upisani kao vlasnici udela ne mora da protekne ni više od par dana.

Dakle, em ugovor može da bude krajnje jednostavan (bukvalno jedan list papira), em je procedura brza (par dana za upis pred APR-om), praktično je sve „mačiji kašalj” ili možda nije?

Pod pretpostavkom da postoji jedan naslednik te da su naslednik, osnivač, kompanija i porodica pravovremeno pripremljeni („4 pripreme”), stvar je, po pravilu, jednostavna.

Recimo da gornji „princip jednostavnosti” do određene mere postoji i kad su naslednici slične životne dobi, sa manje-više jednakim angažovanjem (ili neangažovanjem) u radu porodične kompanije, sličnih kapaciteta i interesovanja u vezi s porodičnom kompanijom. No, takvi slučajevi su vanredno retki i najčešće jedan naslednik „više vuče”, više veruje u budućnost biznisa kojim se bavi porodična kompanija, više je doprineo razvoju kompanije svojim radom u poslednjih par godina itd. Istovremeno, možda baš onaj drugi naslednik koji je trenutno malo „povučeniji” ima bolju viziju, veći potencijal za buduće vođenje biznisa, određene talente i veštine koji su porodičnoj kompaniji preko potrebni, ali trenutno ih ne stavlja u funkciju porodične kompanije itd. Hm, ovde već deluje da se možda cela stvar malo komplikuje.

NAJVEĆA DILEMA

Naime, najveća dilema koju većina osnivača ima je „kako biti pravedan prema deci, a učiniti najbolje za kompaniju” jer ono što je pravedno prema deci ne mora biti najbolje za kompaniju i obratno. Ono što je još opasnije od te dileme jeste da ona ne postoji, jer u tom slučaju, tj. bez te dileme, teško je imati zdravu sukcesiju i dugovečnu porodičnu kompaniju, te održati kvalitetne porodične odnose, bez obzira na to kako se sprovede proces sukcesije.



PROCESU TRANZICIJE TREBA PRISTUPATI PRAVOVREMENO, SISTEMATSKI, UZ ADEKVATAN METODOLOŠKI PRISTUP JER POKLONITI KOMPANIJU NIJE ISTO ŠTO I POKLONITI NA PRIMER STAN

I tako, sve negde deluje lako, onda se ispostavi da možda i nije, pa se na sve to opravdano javi gornja dilema i onda od jednog jednostavnog pravnog posla (poklona) imamo glavobolju u najavi i često „blokadu“ kod osnivača i pitanje: „Šta ćemo sad?“ Osnivači-preduzetnici, naviknuti da probleme uglavnom rešavaju sami, često pokušavaju da sami smisle i rešenje ove jednačine i onda, posle neprospavanih noći i dugog promišljanja, sledi pitanje: „Mislio sam da to podelim ovako, ćerki 25% jer radi u firmi, sinu 15% jer ne radi u firmi, a meni da ostane 60% tako da i dalje imam kontrolu. Šta mislite o tome?“

Jedini mogući odgovor na to pitanje je kontrapitanje: „Odakle takva ideja dolazi i gde se s tom idejom ide?“ Tu dolazimo do ključne stvari: za uspešnost tranzicije u porodičnoj kompaniji, pored „4 pripreme“ (priprema naslednika, osnivača, kompanije i porodice) najvažnije

je da se razume prošlost (tj. ono što prethodi tranziciji) i da se usaglasе planovi za budućnost! Kad su osnivači i naslednici oko toga međusobno otvoreni, kada se komunikacija oko tih stvari vodi na uređen i strpljiv način, šanse da tranzicija bude uspešna drastično se povećavaju. Stoga je i preporučljivo (da ne kažem neophodno) da se procesu tranzicije pristupa pravovremeno, sistematski, uz adekvatan metodološki pristup jer pokloniti kompaniju nije isto što i pokloniti npr. stan. Kompanija je živ organizam, koji mora da se svakodnevno održava i da se o njemu brine, i kao takav jako loše podnosi bilo kakve nesuglasice članova porodice i neusaglašenost porodične strategije i viđenja razvoja daljeg poslovanja.

Kad osnivač i članovi porodice (pre svega, naslednici) jedni drugima daju dovoljno vremena, kada o pitanjima sukcesije (i u upravljanju ali pogotovo u vlasništvu nad porodičnom kompanijom) razgovaraju i trude se da razumeju jedni druge, kada su naslednici spremni da prihvate činjenicu da nije dovoljno krvno srodstvo sa osnivačem da bi se poslovanje preuzelo, onda će prenos udela na naslednike biti izvor daljeg rasta i razvoja i porodice i kompanije, a ne izvor sukoba.

Druženje u hotelu Nomad

Prvog vikenda decembra 2022. članovi Adizes SEE Kluba iz ex YU imali su čast da budu deo istorije, kao prvi gosti hotela *Nomad* (www.hotelnomad.ba) za koji će budućnost potvrditi ono što se i sad vidi – da je najbolji hotel ne samo na Bjelašnici već i šire. Uz čestitke delimo i jedno prijateljsko hvala Kemal Selmanagiću i Adnanu Selmanagiću, kao i njihovom timu.

Praktično celokupno naše radno druženje bilo je posvećeno radu timova u kompanijama i njihovom doprinosu u obezbeđivanju fleksibilnosti organizacija u ova vremena brzih promena. Kakve zadatke timovi rešavaju, na koji način se organizuju, kako funkcionišu, kako se nadzire njihov



rad i sprovođenje odluka koje donose...

Zahvaljujući širokom spektru kompanija u kojoj se primenjuje Adizes metodologija, o ovoj temi smo razgovarali i iz ugla proizvodnih kompanija, uslužnih i maloprodaje i distribucije; i iz ugla malih, srednjih i velikih preduzeća. Posebno zahvaljujemo našim prijateljima, osnivačima i menadžerima iz *BB Trade*, Zrenjanin; *GAT*, Sanski Most; *IvDam Process Control*, Beograd i *Pharma Maac*, Sarajevo

– što su u svojim prezentacijama nesebično delili sopstvena praktična iskustva.

Svi ćemo dugo pamtili radne i zabavne trenutke sa ovog, još jednog druženja ljudi koji ne samo da žele bolje svojim kompanijama već na tome i posvećeno rade.

Spavanje s jednim okom otvorenim

„Prvih 15 godina razmišljao sam isključivo kao zubar, tek unazad godinu dana razmišljam kao poduzetnik” – Josip Čes, „Dental centar Čes”



Dr Mirela Alpeza
CEPOR, Osijek, Hrvatska

NAJVIŠE ZANIMANJA STUDENATA NA KOLEGIJU OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO uvijek pobude gostujuća predavanja poduzetnika. Prošlog tjedna gost predavač bio je Josip Čes, osnivač osječkog „Dental centra Čes” u kojem radi čak šest članova njegove obitelji.

Suprotno očekivanjima, tek manji dio Josipovog izlaganja odnosio se na osnivanje i razvoj ovog vrlo uspješnog obiteljskog biznisa s 25 zaposlenih, pojašnjenje odnosa između članova i nečlanova obitelji, organizacijske kulture i utjecaja obitelji na poslovne odluke, što je inače dominantna tema ovog kolegija i gostujućih predavanja.

Josip je najviše govorio o budućnosti, ali opet ne o obiteljskoj tranziciji kako smo to običavali čuti od predstavnika obiteljskih poduzeća. Josipova djeca još uvijek su osnovnoškolci i prerano je govoriti o njihovim planovima.

Naime, prije godinu dana Josip je dobio *mail* od potencijalnog investitora zainteresiranog za ulaganje u njihov biznis. U prvi mah pomislio je da se radi o još jednom od *spam mail*-ova s lažnom informacijom o velikom nasljedstvu preminulog dalekog rođaka. Kontakt je bio iz Hrvatske i odlučio je odgovoriti. Doznao je da iza *mail*-a stoje ozbiljni ljudi s ozbiljnim namjerama koji prate njihovo poslovanje dvije godine, a odlučili su mu se javiti jer su u njegovom poslovanju prepoznali potencijal za značajan razvoj.

Ovaj kontakt bio je poticaj za Josipa da i sam sagleda i analizira svoje poslovanje – ma-



nje kao zubar, a više kao poduzetnik i razmisli o njegovom budućem razvoju. U tom procesu odlučio je angažirati savjetnika koji mu je pomogao u komunikaciji s potencijalnim investitorima, analizi poslovanja, identifikaciji mogućih alternativa.

Odlučio je da neće prihvatiti ponudu investitora, ali ubrzo je došla i druga ponuda s nešto drugačijim, za njega još interesantnijim uvjetima prodaje udjela u poslovanju.

„Znaju li studenti što je EBIDTA”, pitao me Josip u jednom trenutku tijekom predavanja, vidno uzbuđen prepričavajući svoju priču i pokušavajući dočarati studentima zanimljivu fazu u poslovanju koju prolazi. Predavanje je završio zaključkom kako je od potencijalnog prodavatelja počeo razmišljati o kupovini

druge ordinacije, odnosno rastu, ali ne više organskom nego kroz akviziciju.

Rast kroz akviziciju u segmentu malih i srednjih poduzeća vrlo je aktualna tema u Hrvatskoj i Josipova priča nije rijetkost. Interes za prodaju poduzeća dolazi od poduzetnika koji su osnivali poduzeća 1990-ih, nalaze se pred umirovljenjem, a djeca nisu zainteresirana i/ili kompetentna preuzeti poslovanje. Međutim, „prodavatelji” poduzeća nisu jedino poduzetnici pred mirovinom. Dio poduzetnika posluje u djelatnostima u kojima se, između ostalog i kao posljedica aktivnosti privatnih investicijskih fondova, događaju okrupnjavanja ili konsolidacija tržišta.

Pojačan intenzitet akvizicijskih aktivnosti na tržištu pomogao je u promociji akvizicijskog rasta među poduzetnicima, te edukaciju o koracima u transakcijskim procesima.

Dio poduzetnika, bez obzira na finalni ishod akvizicijskih aktivnosti u kojima su sudjelovali, počeo je kvalitetnije analizirati i bolje razumjeti svoje poslovanje, promišljati strateški o budućnosti i vlastitim željama i interesima.

I sam Josip razmišljao je o tome – što želi raditi u životu, te kamo dalje ulagati u slučaju prodaje.

S druge strane, kao kupci, osim investicijskih fondova, javljaju se i domaće tvrtke – organizacijski posložene i financijski stabilne, s poduzetnicima na čelu koji su spremni rasti. Mnoge tvrtke iscrpile su mogućnosti organskog rasta i idući veliki iskorak u poslovanju mogu ostvariti isključivo kroz akvizicijski rast. Tržište i mnogi resursi su podijeljeni i više nema prostora za daljnji organski rast, nego to mora biti kroz preuzimanje poslovanja



MNOGE TVRTKE ISCRPILE SU MOGUĆNOST ORGANSKOG RASTA I IDUĆI VELIKI ISKORAK JE AKVIZICIJSKI RAST

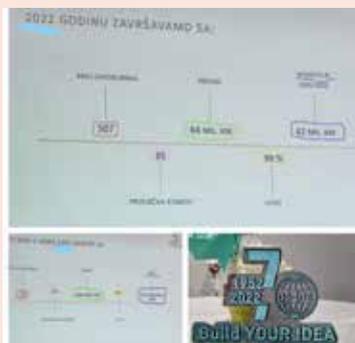
drugog, konkurentskog poduzeća (horizontalnu integraciju) ili vertikalnu integraciju, kroz preuzimanje dobavljača ili kupaca.

Akvizicije u segmentu malih i srednjih poduzeća rijetko su zastupljena tema u znanstvenoj i stručnoj literaturi, i u Hrvatskoj, ali i u inozemstvu.

U CEPOR-ovoj novoj publikaciji SPAVANJE S JEDNIM OKOM OTVORENIM prikazani su rezultati dubinske analize osam primjera akvizicija koje su proveli hrvatski poduzetnici.

Knjiga je nastala kao rezultat istraživanja akvizicijskog rasta koje je provela dr. sc. Petra Mezulić Juric u svojoj doktorskoj disertaciji, a nadograđena je spoznajama dugogodišnjeg praćenja problematike prijenosa poslovanja CEPOR-a.

Zainteresirani za dublje istraživanje ove vrlo aktualne teme, knjigu mogu besplatno preuzeti na stranici www.cepor.hr.



Obeleženo 70 godina kompanije GS-Tvornica Mašina Travnik

Naši prijatelji i dugogodišnji klijenti *GS-Tvornica Mašina Travnik* obeležili su 9. decembra 2022. 70 godina kompanije. Privatizovana je 2004. i broj radnika je porastao sa 52 na 507, prihodi sa 830.000 KM na 64.000.000 KM, izvoz sa 5% na 99%, danas radnici imaju godišnje lekarske preglede, odličnu ishranu u vlastitoj kantini, deca idu u GS - KIDS vrtić, 10 odsto dobiti se vraća zajednici za očuvanje lokalnih istorijskih i kulturnih spomenika, karate klub, restauraciju muzeja Ive Andrića...

Eto, bile su moguće i ovakve privatizacije samo da je uz znanje i posvećenost bilo i časnih namera kao kod Snježane Köpruner.

PAMET I GLUPOST SU PRAVILNO RASPOREĐENE PO SVETU, A I JOŠ PONEŠTO

Dešavalo mi se da me ljudi pitaju – radiš u velikim kompanijama širom sveta, koliko se one razlikuju od naših? Na osnovu viđenog moj odgovor je bio – ma sve to liči, sve Go-go kompanije liče, sve su to isti osnivači, slična ponašanja



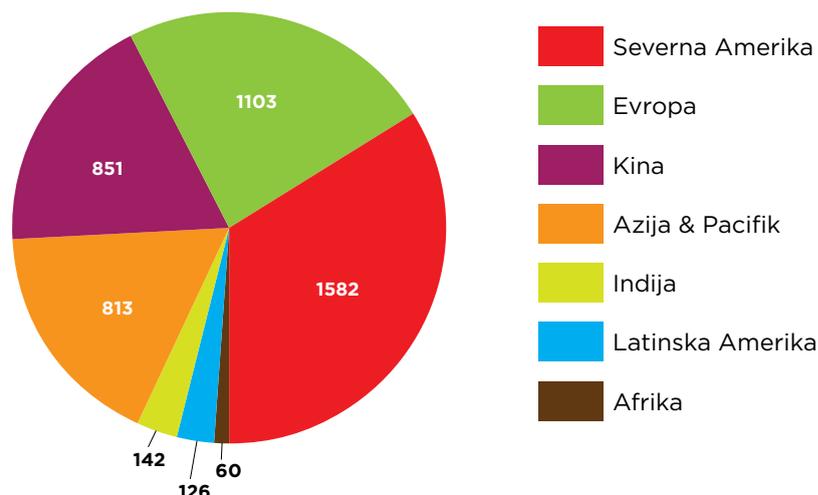
Dr Zvezdan Horvat

profesionalni direktor, *Adizes Institute Worldwide*

SVE JE ZAPOČELO PRE 29 GODINA, NAKON PRVE OBUKE NA ADIŽESOVOM INSTITUTU,

išao sam da asistiram, tada mom učitelju Denu Akselrodu (Dan Axelrod), na dijagnozi u firmi *Applied Materials* u Santa Klari, u Silicijumskoj dolini. Tih godina najveći proizvođač mašina za proizvodnju čipova sa 5000 zaposlenih i prihodima od pet milijardi dolara godišnje zapravo je bio *Go-go*. Ogromni, sa svim ponašanjima opisanim u knjigama. Kada sam kasnije pogledao tačke potencijalnog poboljšanja koje smo utvrdili kod njih, one su neodoljivo ličile na dijagnoze koje smo mi imali u regionu. Dokaza nisam imao, samo utisak. Međutim, bili su tehnološki na mnogostruko višem nivou, i to vrlo jasno. Na primer tokom Covida, radio sam sa osiguravajućim društvom iz SAD, ponovo tačke potencijalnog poboljšanja, struktura, sistem odgovornosti – sve slično. Spominjem SAD jer smatramo da je menadžment tamo po definiciji najrazvijeniji. Ta slika se ponavljala i u mnogim drugim zemljama, ali kapitali, ulaganja, tehnologija ili broj ljudi bili su veoma različiti u odnosu na situaciju kod nas.

Znamo da kapital u svetu nije pravilno raspoređen i naravno da razvijene zemlje sveta nisu tek tako stigle do toga. Ako pogledamo nivo bogatstva u svetu (<https://www.visualcapitalist.com/all-of-the-worlds-money-and-markets-in-one-visualization-2022/>), ono iznosi:



OBRASCI PONAŠANJA U ORGANIZACIJI DIKTIRAJU POZICIJU, A NE SAM KAPITAL ILI TEHNOLOGIJA

E sad, ove iznose pomnožite sa 100 milijardi dolara. Odnose između brojeva možda i razumemo, ali same brojeve, iznose, zapravo i ne. Čitavi kontinenti su zanemarljivi, a ne neke zemlje. Četiri prve kompanije u SAD: *Apple* (23 x 100 milijardi dolara), *Microsoft* (18), *Alphabet* (11) i *Amazon* (9) vrede više od cele Afrike.

Da li ima razlike u firmama prema regionima ili su životni ciklusi preduzeća iznad toga? Koliko se ponašanje organizacija, osnivača uklapa u teoriju životnih ciklusa dr Adižesa? Ako krenemo preko naučnog pristupa, u svom doktoratu pre nekih desetak godina poredio sam 138 američkih sa 98 kompanija iz našeg regiona. Uzeo sam dijagnoze ovih kompanija i analizirao vrste i učestalost problema. Razlike



koje sam pronašao bile su više vezane za poziciju u životnom ciklusu. Naime, naše kompanije su se u većini lepo uklapale u sliku nedovoljno razvijenih kompanija, kompanija u rastu, dok su američke kompanije bile uglavnom u mnogo razvijenijoj fazi ili starenju. Svakako, sve kompanije iz celog uzorka su se uklopile u pet faza životnog ciklusa uključujući i devijacije: *Doba povića*, *Go-go*, *Adolescencija* ka *Top-formi*, *Stabilnost* sa *Aristokratijom* i *Rana birokratija* sa *Birokratijom*. Veća detaljnost nije se ni mogla očekivati jer uzorak nije mogao dati veću preciznost. Dakle, sumirano i pojednostavljeno, problemi i njihova učestalost su isti i kreiraju životni ciklus nezavisno od regiona. Obrasci ponašanja u organizaciji diktiraju poziciju, a ne sam kapital ili tehnologija.

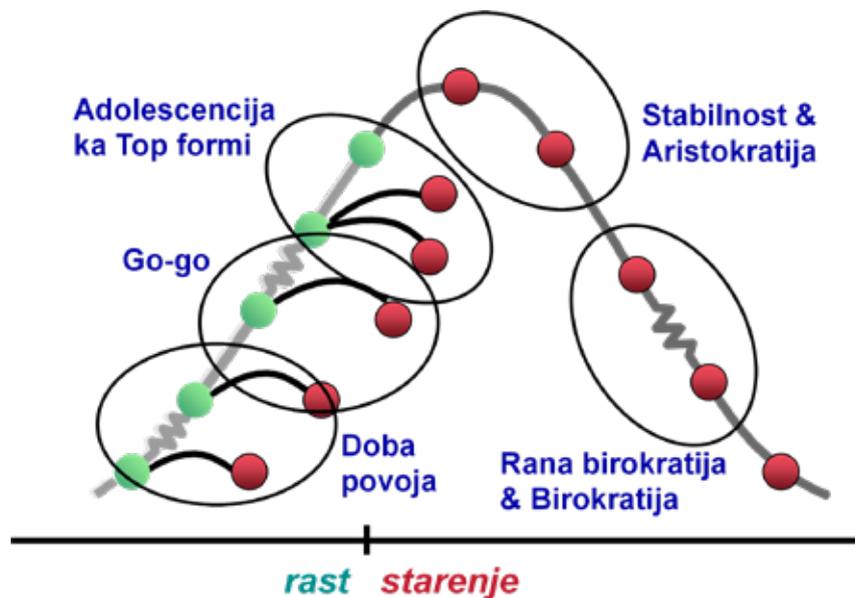
Upravo razni primeri u poslednje vreme pokazuju nam da iskonske stvari kod kompanija ostaju manje-više iste, kao što su pamet i glupost, poštenje i nepoštenje, dobro-

činstvo i pohlepa... Nije da su svi baš krenuli po sedam smrtnih grehova, ali nije ni daleko.

PRIMER 1 - META

Pisao sam pre više od godinu dana (krajem 2021) zašto *Facebook-Me-*

ta treba da menja organizacionu strukturu, da spusti nivo odgovornosti na niži nivo. I umesto toga došlo je do veće centralizacije, ali i do nekoliko interesantnih primera donošenja odluka i ponašanja u okviru *Meta*.





- Sredinom prošle godine izvršna direktorka *Facebook*-ove majke-kompanije *Meta* Šeryl Sandberg (Sheryl Sandberg) napustila je kompaniju. Zakerberg (Zuckerberg) je na svom nalogu napisao: „Gledajući unapred, ne nameram da zamenim ulogu Šeryl u našoj organizacionoj strukturi. Nisam ni siguran da je to moguće jer je ona superstar koja je definisala ulogu izvršne direktorke na njen jedinstven način”. Zaključak može biti samo da je organizaciona struktura kreirana prema ljudima.
- Zaposleni u *Meti* su mi rekli da on (Zuckerberg) radi sve, ali ne i da se *Facebook*, *Instagram* i *WhatsApp* unaprede. Zašto brinuti o njima kada je krajnja ideja da ih nema? (James Ball, *Zuckerberg's empire collapses*, *The Spectator*, 22. oktobar 2022). Za sve se čeka vlasnik i direktor, donji nivoi ne donose odluke.
- Krajem 2021. Zakerberg je bio vlasnik 13,6 procenata *Facebook*-a. Ipak, kroz razne preferencijalne akcije ima većinsko pravo odlučivanja. Odluke su krenule ka tome da se troši ogroman novac

na razvoj naočara za AR, virtuelnu realnost i *Horizon Worlds*. Sva jaja su stavljena u jednu košaru. Pono-vo vidimo primer centralizovanog odlučivanja, a i sve je urađeno da upravni odbori ne mogu da dovedu u pitanje odluke vlasnika.

Prosto neverovatno *Go-go* ponašanje kompanije koja je tada bila u 10 najvrednijih na svetu. I u međuvremenu je izgubila oko dve trećine vrednosti.

PRIMER 2 - TWITTER

Ilon Mask (Elon Musk) je i u prethodnim kompanijama *Tesla* i *SpaceX* imao vrlo interesantan i sličan način upravljanja. Uglavnom njegov stil opisuje kao autokratski, kao nekoga ko donosi brzo odluke i odmah ih sprovodi. U Adižesovom modelu to je EP stil. Dakle, preduzetništvo i proizvodnje rezultata, što zajedno čini velikog preduzetnika s vrlo brzim jezikom. Naravno, pričamo o donedavno najbogatijem čoveku na svetu. Ipak, evo nekoliko primera iz *Twitter*-a:

- Nakon što je javno na *Twitter*-u objavio da će ga preuzeti, pokušao je da to izbegne kroz prona-

laženje raznih izgovora. Međutim, ako je kompanija na berzi, takve izjave se ne mogu davati bez posledica. *Twitter* ga je tužio i pošto nije imao kud, pre početka suđenja je napravljen dogovor i kupovina je završena po rečenoj ceni od 44 milijarde dolara. Možda najskuplja javna reč u istoriji. Šta možemo reći nego preveliko E koje leti pre nego što misli, ali mu se to već jednom desilo kada je isto tako napisao da će kupiti *Teslu* u potpunosti i time doveo u zabludu akcionare. Kazna Američke komisije za hartije od vrednosti bila je 20 miliona za njega i 20 miliona za *Teslu*, uz uslov da će sprovesti bolje kontrole njegove komunikacije, uključujući i objave na *Twitter*-u. Nažalost, to se nije

UPRAVO RAZNI PRIMERI U POSLEDNJE VREME POKAZUJU NAM DA ISKONSKE STVARI KOD KOMPANIJA OSTAJU MANJE-VIŠE ISTE, KAO ŠTO SU PAMET I GLUPOST, POŠTENJE I NEPOŠTENJE, DOBROČINSTVO I POHLEPA...



desilo. Ovih dana traje suđenje za štetu po tužbi rečenih akcionara.

- Nakon preuzimanja *Twitter*-a krenuo je u otpuštanje 50 odsto zaposlenih, ali je uveo i šokantan tretman onih koji su ostali. Stalno ih je pritiskao da će možda bankrotirati, da zaposleni ostave po strani porodice i prijatelje i da čak i spavaju u kompaniji. Sva energija trebalo je da se koristi na ostvarenje njegove misije, koju je nazvao *Twitter 2.0*, uz obavezivanje u pisanoj formi. Gledamo autokratski stil u potpunosti kao rezultat njegove pogrešne procene pri kupovini i pokušaj vađenja.
- Ko god je u bilo kom segmentu imao drugačije mišljenje, bio je otpušten. Keti Berk (Katie Burke), CPO (*Chief People Officer*), *Hubspot*, napisala je na *LinkedIn*-u: „Kao lider, biti kritikovan je deo tvog posla. Veliki lideri prepoznaju da ih debate i neslaganje čine boljim, i da je to deo procesa. Ako želite mesto gde možete da se ne slažete s kolegama (naravno na ljubazan, jasan način), *HubSpot* zapošljava”. Očigledno nema uzajamnog poštovanja i samo jedan može da govori.

Suosnivač i bivši CEO *Twitter*-a Džek Dorsi (Jack Dorsey) rekao je pre nekoliko godina: „Niko ne treba da bude vlasnik ovakve platforme, to mora biti javno dobro sa jasnim protokolima. To je arena u kojoj se odvija nešto slično globalnom razgovoru. To je nešto najbližnije viziji šta bi globalni gradski trg trebalo da bude”. Nakon kupovine je ponovio – niko ne bi trebalo da ima takvu moć.

Šta se desilo u međuvremenu. Pola od najvećih 100 oglašivača je otišlo. Oni su na *Twitter*-u potrošili oko dve milijarde dolara od 2020. i više od 750 miliona samo u 2022. Dodatnih sedam velikih oglašivača usporilo je aktivnosti skoro do nule, a oni su od 2020. platili 255 miliona. Šta će biti, videćemo.

PRIMER 3 - THERANOS

Pred kraj 2022. Elizabet Holms (Elizabeth Holmes), osnivač i izvršni direktor *Theranos*-a, zdravstvenog startapa vrednog 10 milijardi dolara koji je pokušavao da napravi testove krvi koristeći samo jednu kap, osuđena je na 11 godina zatvora za prevaru. Prethodno je bila predstavljana kao ženski Stiv Džobs (Steve Jobs). Evo nekoliko primera kako su se zaigrali:

- U *Theranos*-u nisu razvili novu tehnologiju; uzeli su postojeću i pokušali je učiniti manjom. I nije uspelo. Kada je postalo jasno da je Holmsova spremna da ugrozi

pacijente koristeći sumnjive procese testiranja krvi, neki zaposleni su se okrenuli protiv nje, postali zviždači i izvestili Upravni odbor. Nije se desilo ništa, samo su oni bili otpušteni. Autokratija na delu i prevara zajedno s lošim Upravnim odborom.

- Kada su odboru predložili plan prihoda od 1,5 milijardi dolara, rezultat je bio pola miliona. Šta drugo reći nego predstavljanje uspeha koji ne postoji ili laganje.
- Govorili su da su potpisali dosta ugovora s kompanijama kao što su *Merck* i *Pfizer*, iako su od njih dobili negativne odgovore. Na svoje promotivne materijale stavljali su lažne logotipe, kao što je *Pfizer*-ov, da obmanu investitore prikazujući podršku velikih kompanija. Ponovo obmana i laž, i sve zbog prikazivanja uspeha.
- Najveća procena vrednosti kompanije bila je 10 milijardi dolara, i prikupljene investicije bile su veće od 700 miliona dolara, a sve bez proizvoda, i bez prihoda veoma dugo. Da li su svi bili slepi? Nije bilo sistema kontrole – Upravni odbor nije radio svoj posao, a ni investitori.

I ovde bi se moglo još dugo nabrajati, ali rezultat je da je ona dobila 11, a njen partner Rameš Balvani (Ramesh Balwani) 13 godina zatvora.





PRIMER 4 – FTX

FTX – *Futures Exchange* bila je „pijaca“ za kriptoinvestitore koju je osnovao Sem Bankman Frajd (Sam Bankman-Fried) 2019. Tu se kupovala, prodavala i čuvala digitalna imovina. Imali su i svoju kriptovalutu i posebnu firmu *Alameda Research* koja je trgovala na ovoj pijaci. Na vrhuncu je njihova procenjena vrednost bila 32 milijarde, dok je njegovo bogatstvo procenjeno na 17,2 milijarde dolara. Bili su svugde, pa je i košarkaška dvorana u Majamiju nosila njihovo ime. Organizovali su konferenciju *Crypto Bahamas 2022*, gde su govornici bili Bil Klinton (Bill Clinton), Toni Bler (Tony Blair), Tom Brejdi (Tom Brady) i Filip Dejvis (Philip Davis), premijer Bahama. Promoteri su uz Brejdija bili još Stef Kari (Steph Curry) i Naomi Osaka. Šta su oni radili:

- Logično je bilo da ako neko ulaže sredstva, ona se ne mogu koristiti u druge svrhe. Međutim, baš to je bilo omogućeno njihovoj firmi za trgovinu. Kolateral je osiguranje pozajmice. To je obično novac ili nešto drugo što ima vrednost, kao na primer nekretnine. *Alameda* je pozajmljivala od FTX-a koristeći FTX-ovu kriptovalutu FTT da bi podržala pozajmice, dakle kriptovalutu kojoj su sami određivali

vrednost. Nakon što je *CoinDesk* krajem prošle godine objavio članak da *Alameda Research* drži značajnu količinu FTT-a u svom bilansu stanja, veliki igrači su zapretili da će prodati svoje tokene na otvorenom tržištu ruirajući cenu. Klijenti su počeli da povlače sredstva do oko pet milijardi dolara pre nego što je stopirana isplata. Kada su i ostali to pokušali da urade, jednostavno nije bilo dovoljno sredstava. Vrednost kriptovalute FTT je pala za 75 odsto u danu, tako da kolateral nije bio dovoljan da pokrije trgovinu. Interesantno je da sam sebi pozajmljuješ tuđi novac. Šta reći nego kadija te tuži, kadija ti sudi u modernoj verziji.

- Kroz interno hakovanje, 14. novembra nestalo je 600 miliona dolara u kriptovaluti. Tog dana FTX, *Alameda Research* i 130 drugih povezanih kompanija podneli su zahtev za bankrot. Dobro organizovana prevara, milijarde dolara su nestale. Inače čemu služi 130 povezanih lica.
- I pored toga što su fondovi uložili milijarde u kompaniju, FTX nije imao nikoga od eksternih investitora u Upravnom odboru. Ponavlja se autokratija, prevara, nefunkcionisanje Upravnog odbora.

Nakon svega imali su pad vrednosti od 94 odsto u jednom danu. Vrednost kriptovaluta u trenutku bankrota bila je samo 659.000 dolara. Ima puno gubitnika čija su sredstva nestala, a među njima je i Penzioni fond učitelja Ontarija, ali i Naomi Osaka i Tom Brejdi (40 miliona dolara). Tržište kriptovaluta palo je za 75 odsto. Još se pronalaze razna sredstva na raznim mestima, ali je sigurno da su gubici veliki. Sem Bankman Frajd je uhapšen, izručen američkim vlastima i čeka ga suđenje. Skoro svi koji su radili s njim dobili su ulogu svedoka-saradnika od tužilaštva.

Ima, naravno, još primera i na drugim meridijanima. U Estoniji, Sergej Potapenko i Ivan Turogin, vlasnici kompanije *HashFlare*, uhapšeni su za proneveru 575 miliona dolara prikupljenih od investitora koji su ulagali u platformu za rudarenje između 2015. i 2019. Nakon toga su misteriozno i tiho nestali s novcem. Ovih dana je objavljen primer da je Ruža Ignatova, nemačka državljanka rođena u Bugarskoj, svojom kriptovalutom *OneCoin* oštetila ulagače za četiri milijarde dolara. Njena valuta se nije rudarila kao druge kriptovalute, već se generisala kroz softver, i ovde ću stati s primerima.

Kako se kaže, sve što je ljudsko nije mi strano. Bez obzira gde, i to ovi primeri pokazuju. Prva dva primera pokazuju autokratiju i loše upravljanje, dok kasniji predstavljaju klasične pronevere i kriminal. Sve to s velikim kapitalima, dok bi sve isto moglo da se nađe i kod nas, ali s mnogo manjim iznosima.

Psiholozi oduvek tvrde ono što sam izvukao u naslov, da su pamet i glupost pravilno raspoređene po svetu, ali se to očigledno može proširiti na mnoge druge stvari koje su karakteristične za ljudsku vrstu. Poštenje i nepoštenje, dobro i loše upravljanje, to su univerzalne stvari. Šta god da je, percepcija velikog novca udara u glavu i kako je jedan moj prijatelj rekao – kad se vineš u stratosferu, prvo što strada je mozak. Nema kiseonika.



Održana Adizes Global Convention 2022

Adizes Global Convention 2022 održala se početkom septembra u dalekoj Gvadalahari. Ponosni smo na naše poslovne prijatelje iz *Alarm Automatike*, Rijeka i na njihovu nagradu *Pursuit of Prime* koja se dodeljuje za dugogodišnju i posvećenu primenu Adize metodologije upravljanja organizacionim promenama koju je primio predsednik uprave Boris Popović. Podsećamo da je pre nekoliko godina istu nagradu primila i kompanija *Alfa Therm* iz Mostara. Jedan od najzanimljivijih delova programa na konvenciji je i CEO Forum koji je vodio dr Isak Adizeš, a na kojem su učestvovali Antanas Segzda, CEO *Teltonika telematics*, Litvanija, Ignacio Robles Palomar, osnivač *Grupo Vanguardia*, Meksiko i Boris Popović.

Zvezdan Horvat, ovog puta u funkciji *Professional Director Adizes Institute*, govorio je o položaju internih integratora u procesu rešavanja problema, predstavio softver za organizacionu terapiju i održao zanimljivo predavanje - „Zašto Facebook treba da promeni organizacionu strukturu”.

Predavanje Davora Krezića, osnivača Alfa Therm-a



Malo je ljudi koji mogu biti tako inspirativni uvodničari u temu strateškog planiranja, misije i vrednosti, kao što je Davor Krezić, osnivač *Alfa Therm-a*, pokretač tehnološkog parka *Intera*, suvlasnik *Klimapreme*...

Tu čast i zadovoljstvo imali su polaznici druge godine 19. generacije *Adizes SEE Leadership programa* 11. i 12. novembra 2022.

Ženska energija za uspešan biznis

„A kad god mi tako mislimo da su nam se za nešto otvorile oči, to obično znači da smo ih za stotinu drugih stvari zatvorili”, Ivo Andrić, „Jelena, žena koje nema”



Dubravka Milovanović

regionalni direktor za programe razvoja zaposlenih, ASEE

U POKUŠAJU DA, KAO ŽENA, OBJEKTIVNO PRONIKNEM U POZICIJU ŽENE U SAVREMENOM BIZNISU, podsećam se čuvene pripovetke našeg nobelovca o ženi u kojoj se ona javlja kao priviđenje i svetlost, kao podsticaj i inspiracija, kao nedosanjan san i večita tajna. Gde je danas ta žena? Na poslu, u kući, na sastanku, sa decom, u kuhinji, na poslovnoj večeri, za računarom...

Jasno je da živimo u pretežno „muškom” svetu i da postoje određene predrasude prema ženama u biznisu. Nije neobično da tokom poslovnog sastanka žena bude posmatrana s podozrenjem i da partneri kasnije priznaju da su očekivali da na neku ozbiljnu temu razgovaraju s muškarcem. Međutim, žena sa stavom, znanjem, samopouzdanjem brzo postavlja sve na svoje mesto i zadobija poštovanje koje zaslužuje. Ali čini mi se da je ključno pitanje kako se društvo i poslovna zajednica odnose prema ženi. Iz nekog razloga, uobičajeni narativ je da je ženama teško i da pripadaju ugroženoj društvenoj grupi, da su zahtevi da se usklade obaveze na poslu i u porodici preveliki i da nešto mora da se žrtvuje ili zapostavi. Čemu inače

programi za osnaživanje žena u biznisu i šta se time poručuje? Da je uspešna žena kuriozitet ili izuzetak koji potvrđuje pravilo da za to nije sposobna.

ŠTA SAVREMENA KOMPANIJA I DRUŠTVO OČEKUJU OD ŽENE KOJA JE ZAPOSLENA, KOJA JE MENADŽERKA, KOJA JE VLASNICA?

Po Gert-Hofstedovoj teoriji, upravo su ženske vrednosti dominantne na našem podneblju, iz čega sledi da organizaciju valja posložiti upravo imajući u vidu, tzv. ženske vrednosne obrasce. Po ovoj teoriji postoji nekoliko osnovnih dimenzija šire društvene kulture i ponašanja, koji se usvajaju tokom odrastanja u jednoj zajednici. Naše društvo pretežno karakteriše visoka distanca moći

JASNO JE DA JE U NAŠEM POSLOVNOM OKRUŽENJU ŽENA VIŠE NEGO POTREBNA I DA JE „ŽENSKI“ POGLED NA SVET USLOV DOBRE I USPEŠNE ORGANIZACIJE

i tolerisanje autoriteta, visok nivo kolektivismu i očekivanja od zajednice, zatim niska sklonost riziku i neizvesnosti, kao i dominantno ženski vrednosni obrasci. Nasuprot muškim vrednostima gde se insistira na rezultatu, težnji ka ličnom uspehu, visokoj konkurentnosti... stoje ženske vrednosti koje insistiraju na harmoniji, zajedništvu, konsenzusu itd. Našem okruženju je imanentan upravo ženski vrednosni sistem i to da je kvalitet života važniji od postignuća, da je kolektivni uspeh ispred pojedinačnog, da je važan odnos prema ljudima i da se od lidera očekuje da bude zaštitnik u većoj meri nego osvajač. Jasno je da je u našem poslovnom okruženju žena više nego potrebna i da je „ženski” pogled na svet uslov dobre i uspešne organizacije. Zanimljivo je primetiti da je većina međunarodnih korporacija i investitora došla iz zemalja gde je to potpuno obrnuto, pa se nameću vrednosti koje našem društvu u principu ne prijaju i koje se neretko doživljavaju kao trka za novcem, otuđenost, nedostatak duhovnosti i zajedništva. Može biti da u tome delom leže i razlozi za tinjajuće nezadovoljstvo u korporativnom svetu i za brojne organiza-



cione neusklađenosti, pa i nerazumevanje prema ženama. Valjalo bi da se svaka organizacija pozabavi ključnim vrednosnim postavkama i sopstvenom kulturom. Svakako, velika je šansa da će im više odgovarati norme društva u kojem posluju i iz kojeg dolazi najveći broj internih i eksternih *stakeholder*-a nego da sebe smatraju izuzetnim i odvojenim od zajednice, pokušavajući da joj nametnu drugačije parametre uspeha, koji suštinski izazivaju dugoročno nezadovoljstvo kod ljudi.

HEROINE DANAŠNJICE

Slični procesi se dešavaju i namećanjem društvenog narativa putem medija. Kako ženu predstavljaju današnji mediji? Šta naše ćerke, majke, supruge, sestre mogu da gledaju tokom celovečernih programa i koje se teme nameću? Žene su poznate i uspešne ako su sa estrade, iz medija ili eventualno iz politike. Naučnice, doktorke, profesorke, menadžerke, preduzetnice teško se probijaju u žižu javnosti, pogotovo svojim dostignućima (osim kad je Dan žena). Niko ne obraća pažnju na prave heroine današnjice koje s dve plate prehranjuju porodicu, plaćaju račune i knjige, podižu decu i vaspitavaju ih da budu vredni i pristojni ljudi.

Uspešna žena se predstavlja kao ona koja parira muškarcima i koja ume da igra na muškom terenu individualnog uspeha i agresivnih ciljeva. Nije baš jasno čemu ta antagonizacija i u kojoj meri ona menja paradigmatu o muškom društvu. Posledica je

LIČNO NE VERUJEM DA JE POTREBAN NEKI POSEBAN ODNOS PREMA ŽENAMA U BIZNISU. PRE DA BI VALJALO RAZMISLITI O ODNOSU KOJI IMAMO PREMA BIZNISU UOPŠTE I U KOJOJ MERI POŠTUJEMO OBRASCE PONAŠANJA KOJI SU IMANENTNI NAŠOJ DRUŠTVENOJ KULTURI. NAŠE OKRUŽENJE JE ONAKVO KAKVIM GA ČINE ŽENE

upravo trajno dvoličan odnos prema ženama u biznisu, pa ako kaže svoje mišljenje, onda je alapača, ako čuti, onda je opasna, ako je nasmejana, onda je koketna, ako nije nasmejana, onda je zmiija.

Kako nas uvodni citat podseća, otvaranjem očiju za nešto pojedinačno, može se desiti da ih zatvorimo za stotinu drugih stvari i opštu sliku društva u kojem živimo. Lično ne verujem da je potreban neki poseban odnos prema ženama u biznisu. Pre da bi valjalo razmisliti o odnosu koji imamo prema biznisu uopšte i u kojoj meri poštujemo obrasce ponašanja koji su immanentni našoj društvenoj kulturi. Dovoljno je da ra-

zumemo kako valja postaviti kompaniju (po ženskom obrascu) u kojoj će se ljudi osetiti poštovanim, u kojima će se brinuti o njima, gde će zajednički cilj biti jasan i motivišući, pa će svi imati potrebu da budu lojalni i da daju maksimalan doprinos zajednici. U takvom okruženju žena u biznisu će se osećati sasvim ugodno i nema potrebe posmatrati je kao osobu s posebnim potrebama. Ona će osetiti da u takvom okruženju može da nađe balans između poslovnog i privatnog života, da ima razumevanje, poštovanje i zaštitu i na poslu i kod kuće i nadajmo se da će uspeti da se otrgne od narativa koji joj se nameću. Naravno, izazov je i za žene da izađu iz lažne zone komfora u kojoj se tretiraju kao neko kome treba pomoći i gde je njeno pravo da bude podržana zapravo paravan iza kojeg se posmatra kao objekat, a ne kao subjekat koji nosi čitavu zajednicu.

Naše okruženje i porodično i poslovno i društveno upravo je onakvo kakvim ga čine žene, a one ga čine onakvim kako ih tretirate. Pokušajte

da razumete vrednosti koje su ženama važne i koje su našem društvu neophodne, pružite joj pažnju i poverenje, razlog da bude posvećena, lojalna, uporna i čvrsta. Budite sigurni, za sve izazove koji su pred njom, žena je sposobna, ona zna, ume, može, stiže i uspeva.

Sve žene, u biznisu i van njega, znaju da smo mi stub porodice, stub društva i privrede i da smo mi te koje svojim vrednostima činimo i zajednicu vrednom. Mi smo Jovanka Orleanka, mi smo Milunka Savić, mi smo Majka Jevrosima. Mi smo te koje veruju, koje su hrabre i poštene i dok smo takve, naš i uspeh svih oko nas je zagantovan.

Kako juriti top-formu na dva koloseka

Ili kako jedan sportski kolektiv primenjuje Adižes metodologiju, a da to i ne zna



Aleksandar Popović
Senior Associate, ASEE

TREĆA LIGA VETERANA FUDBALSKOG SAVEZA BEOGRADA verovatno čitaocima ovog teksta ne znači ništa u životu. Odmah da napomenem – greška. Mada pojavni oblik pisca ovih nekoliko redova, ruku na srce, i ne pravi asocijaciju na fudbal. Ali, i on takav deo je jednog malog-velikog fudbalskog kolektiva FK „Kvantumsport veterani”. A šta je to četa mala, ali odabrana uspela nehajno da postigne, a da nije ni bila svesna da je to i osnov jedne metodologije koja se široko primenjuje širom sveta? Dakle, da se ukratko upoznamo šta se tu radi na terenu i oko terena.

Kao što je opšte poznato, promene su svuda oko nas i jedina su konstanta, pa one uvek stvore neku priliku (neko će reći „problem”). Elem, sedmorica od spomenute ekipe bili su deo jednog drugog kolektiva, pa i moja malenkost (tu sam morao igrati, jer nas je bilo vrlo malo), ali smo bili nezadovoljni nedostatkom integracije u ekipi (konkretno, malo više druženja, da se više znaju pravila, bolje takozvano „treće poluvreme” itd.). Dakle, tu je na snazi bila unutrašnja dezintegracija koja je crpela resurse i energiju, pa je manje ostalo za spoljnu integraciju, odnosno rezultate na terenu (eh, da je to samo uzrok, prim aut.); što je sve faktor uspeha organizacije.

Par saigrača reši da s kumom od tog jednog napravi novi tim (pa uključiše i mene, šta im bi ne znam, do fudbala nije, ali neke stvari mi bejahu jasnije kad upoznah malo dublje Adižes metodologiju). Ubrzo se skupilo nekih 15-16 momaka (inače, uslov da igrate za veterane jeste da ste stariji od 35 godina i da niste

ONO ŠTO DO-LAZI IZNUTRA JE PRIPADNOST GRUPI. SVI SMO RAZLIČITIH STILOVA KAO ČLANOVI EKIPJE. IMA ONIH KOJI SU OKRENUTI PROIZVODNJI REZULTATA, NEKI PREPUNI IDEJA, KAO I ONIH KOJI OKUPLJAJU LJUDE

registrovani kao fudbaler nekog kluba) pa se postepeno broj uvećavao. Kako je funkcionisalo – jedan je zvao kolegu, drugi kuma, treći rođaka, pa rođak kuma, kum kolegu i tako redom. Odjednom na jednom mestu 15 pa 20 pa 25 ljudi koji se uglavnom ne poznaju. Od tog trenutka je prošlo nekih godinu i po dana, vrlo brzo je ta ekipa kliknula, a trenutno je došla na nivo „da jedni bez drugih ne mogu”. Rezultatski sa dna, odnosno iz Četvrte lige, eto nas za sezonu, sezonu i po u gornjoj polovini Treće lige. Osim toga, tu je ono što dolazi iznutra, a to je pripadnost grupi, u smislu da je neobično kad nema utakmica pa se ne okupljamo ponedeljkom, da jedva čekamo neki trening, da je sjajno svako naše manje ili veće okupljanje, da zajedno delimo lepe vesti, radujemo se njima, da podelimo i one nažalost manje lepe, i da pokušamo kako-tako da ih jedni drugima olakšamo i da se zabrinemo ako se neko ne oglasi na zajedničkoj Viber grupi duže vreme (sat-dva u konkretnom slučaju). Imamo i zastave, grb, himne, navijačke pesme, stigla je maskota, a evo ulazimo i u literaturu...

ZNAČAJ RAZLIČITIH ULOGA U KOLEKTIVU

Svi smo mi različitih stilova (PAEI), kao članovi ekipe koji su morali doneti neke odluke, poštujući principe demokratije. Ukratko, ima onih koji su okrenuti Proizvodnji rezultata, neki Administriranju, treći prepuni ideja pa se tako mogu smatrati fudbalskim i vanfudbalskim prEduzetnicima, a ima onih koji su okrenuti Integrisanju ljudi u kolektiv. Ove različite uloge se manifestuju i na terenu i van terena. Neko



SVAKO DOPRINOSI KAKO ZNA I UME, I KAKO RASTE OSEĆAJ PRIPADNOSTI/INTEGRISANOSTI GRUPI, TAKO SVI VIŠE DAJU SEBE. DOBAR, KONSTRUKTIVAN KONFLIKT MOŽE DA DOVEDE DO USPEHA

je imao idEju da se okupimo, idEje se i dalje množe, klub se razvija u svakom smislu, a neko je prepun kreativnosti i na samom terenu. Ovi sa A pristupom su korisni i na terenu „hajde da vidimo kako ćemo igrati, ko gde stoji, ko koga čuva i slično“; ali treba to manifestovati i van terena (zakazati teren, organizovati podršku, prijaviti utakmicu MUP-u i sl). Proizvođači rezultata, moraju na terenu ili dati gol, ili sprečiti da se on primi, napraviti asistenciju i slično, a van njega uraditi sve logističko-restoranske aktivnosti koje su neophodne za funkcionisanje kluba na tom polju. Da bi sve dobro ispalo, moramo dodati i I začina. Jednostavno neko valja okupiti, organizovati,

integrirati ekipu i na terenu i van njega. Tako, svako doprinosi kako zna i ume, i kako raste osećaj pripadnosti/integrisanosti grupi, tako svi više daju sebe celoj ovoj priči.

Autor bi to mogao reći za sebe ovako. Prvo na terenu: P – po onoj narodnoj „napad će da se potrudi da bude 0:0, a odbrana šta uradi (stavim me u napad, valjda tamo najmanje ugrožavam svoj gol, prim aut.); A – voleo bih sve da ispoštujem, ali ne stižem; E – više imam ideja šta bi drugi mogli da urade na terenu, da daju loptu u prostor, uhvate volej i sl; I – tu i umem da se pokažem, viknem, pokrenem. Van terena: P – uradim, kao i svi, dogovoreno; A – dobar sam u izradi

politika/procedura; E – uvek iskoči neka ideja, predlog i I – e, tu već briljiram, u pokretanju ekipe u spomenutom „trećem poluvremenu“, uz plodove tora, pivarske industrije, dirke, žice i gudala.

Svi smo mi neki menadžeri na terenu i van njega, i ja mislim dobri (što znači da bi svako morao imati prisutne sve PAEI vitamine, gde bar jedan mora dominirati, a drugi biti dovoljno prisutni). Nije samo do teorije, zaista ova ekipa pokazuje kako dobar, konstruktivni konflikt može da vodi ekipu ka uspehu; bilo koju ekipu, ne samo onu upisanu kao DOO ili AD. A, umalo da zaboravim, s vremenom smo uspostavili zavidan (slaba je to reč) nivo uzajamnog poštovanja i poverenja. Čak, sada da dođe neko u ekipu, pa nek je i Mesi, nije mu to dovoljno, mora da ima i ostale bitne karakteristike (uloge), a mora i da prođe test poverenja i poštovanja...

SA REČI NA DELA

Sve je to lepo što mi osmislimo, dogovorimo se, zamislimo, sanjamo. Kako to sprovodimo. Tu sada po Adižesu dolazimo na teren (ali ne onaj zeleni i pravougaoni) CAPI. Dakle, da bi se odluka sprovela, neko mora da ima ovlašćenja (Authority), moć (Power), da ima uticaj (Influence) i da sve to bude objedinjeno (Coalesced).

Ovlašćenja su tu na terenu i u svlačionici (kapiten je tu; vrlo glasan i jasan), pored terena (trener/igrač, i mi koristimo moderni naziv „Mister”, kao u kalču) jasno budu definisani sastavi, pozicije, izmene i slično; a neko mora i da ima ovlašćenja pred državom.

Moć/znanje - imamo i to, ne bio ja u koži nekome na koga natrče naši štoperi, ne bih čekao naše bekove u punom sprintu, nekome kome naši golmani skidaju šanse kao kruške ili na meti protivničkih golmana u odnosu na našu navalu (ne bih ovde o meni lično, nije pristojno).

Uticaj - neko ga ima svojim iskustvom, *background*-om i na terenu, ima nas bogami sa uticajem i van terena (tu već ne bih smeo ići u detalje).

Neki od ovih segmenata interesa se preklapaju, što opet znači da imamo *allround* igrače ne samo na terenu nego i u organizacionom smislu. Uostalom, sve to neko objedinjuje - pa mora valjda nešto i uprava da radi (zanimljivo, još nije bilo nikakvih skandiranja protiv njih trojice - istovremeno članova uprave i igrača na terenu/trenera).

Na krivi životnog ciklusa organizacije onako okvirno bih nas pozicionirao negde između *Go-Go* faze i faze *Adolescencije*, deluje brzo, ali ipak smo ovu našu organizaciju zidali na nekim prethodnim iskustvima, a i brzina promena u fudbalu pa i ovom amatersko-veteranskom jednaka je Ronaldovom i Mesijevom istrčavanju kontri. Dakle, ima tu još posla, energije i vremena za dostizanje naše organizacione *Top-forme*. Ali potrebna i dovoljna količina PAEI vitamina je tu da nam obezbedi dalji rast i dugoročnu i kratkoročnu efektivnost



DA BI SE ODLUKA SPROVELA NEKO MORA DA IMA OVLAŠĆENJA, MOĆ, UTICAJ I DA SVE BUDE OBJEDINJENO. NEKI OD OVIH SEGMENTA INTERESA SE PREKLAPAJU PA IMAMO ALLROUND IGRAČE

i efikasnost pa se, nadam se uskoro, vidimo u Drugoj veteranskoj ligi.

Što se tiče fudbalske, imamo mi oscilacije u obliku sinusoide, trenutno smo van forme (čuveni holandski fudbaler: Van Forme), jer je pauza u prvenstvu, ali čeraćemo se mi od proleća.

Iako jesmo formalno klub, na terenu i van njega smo tim: zaista smo uspeali da obogatimo naše individualne stilove, da se razvijemo, da rešimo probleme/iskoristimo prilike (više ove organizacione, a manje ove golgeterske), izgradimo efikasan i efektivan sistem timskog rada.

Hvala Mare, Džuki, Pjevac, Mister, Vlado, Srki, Profo, Gagi 1, Gagi 2, Mire, Zoki, Andro, Ivčo, Birča, Rvo,

Jole, Aki, Nešo, Milje, Sale, Šomi, Miki, Slavko, Stevo; onima koji su bili i biće deo ekipe, što zajedno pokazujemo da je moguće neke stvari implicitno i nehajno primeniti, čak i ne znajući da to postoji sublimirano u poslovnoj metodologiji, empirijski dokazanoj. Hvala i profesoru Adižesu, što je ustanovio ove neke uloge koje i meni omogućavaju da se istaknem na terenu, a naročito van njega.

A vi, čitalačka publiko, internet pretraživače u šake, ispratite kalendar takmičenja i pomažite u borbi za viši plasman u prolećnoj polusezoni. Nije samo do lepota fudbala, ima tu i do metodologije, a vodimo mi i publiku na „treće poluvreme”.

Šta je dijalog, a tek argument?

Iako svi u principu znamo šta podrazumevaju termini dijalog i argument, neretko se dešavaju nerazumevanja u komunikaciji. Šta zapravo podrazumevaju termini dijalog i argument...



Irena Bulat
direktorka, ASEE Srbija

PRAKTIČNA VEŽBA IZ MENADŽMENTA I FILOZOFIJE:

- odaberite neki interni sastanak na temu rešavanja određenog problema, a da možete sebi priuštiti da na njemu budete prisutni, ali ne aktivni učesnik;
- zauzmite onu pozu: mudro slušate i gledate sagovornike, nešto notirate i tek ponekad ubacite: „Da, da... To je predlog? Mislite? Aha...”
- na tabletu, rokovniku napravite tablicu sledeće sadržine i markirajte X primećena ponašanja kod učesnika sastanka

Nakon prikupljanja podataka sednite mirno i promislite o onome

što su kolege nazvali argumentima i razgovorom. Iako sigurno svakodnevno koristite filozofske i logičke metode, dobro je, a posebno u ovo doba kakofonije, arogancije i neznanja, vratiti se na osnovne postulate tih metoda. Dobro je proveriti šta je pre 2400 godina bio primarni okvir i osnovne preporuke naših predaka.

Ključni, od Sokrata afirmisan, metod filozofiranja jeste **dijalog** – razgovor!

Da bi se za neku razmenu rečenica kojoj ste prisustvovali moglo reći da je dijalog, potrebno je da:

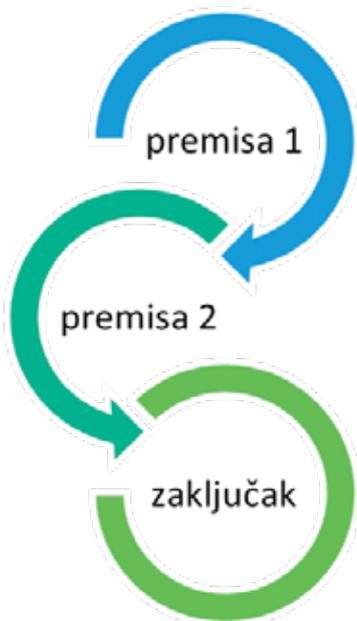
- učesnici dožive situaciju kao način ličnog razvoja – svi smo mi nedovršeni i nesavršeni te kroz kontakt s drugima, različitim od sebe, imamo priliku da

se nadopunimo, usavršimo → razvijemo;

- imaju dobru nameru da tražaju za istinom, ne SVOJOM istinom, svojim rešenjem već → najboljim mogućim rešenjem;
- kreira zajedništvo – razgovarajući produbljujemo zajedništvo kroz bolje razumevanje teme, problema, učesnika → širimo znanje.

Argumenti nisu ono što vrlo lakonski smatramo argumentima – duhovite ili oštroumne opaske ili pak autoritativno, glasno izlaganje. U filozofskom smislu, to je konstrukcija koja se sastoji od premisa (lakonskim jezikom razloga, dokaza, iskaza) i zaključka.

	Može da uobličí svoje misli	Pre iznošenja zaključaka, stavova, uverenja iznosi dokaze ili pretpostavke na kojima bazira zaključke	Pokazuje istinski interes/motiv da reši problem (a ne da bude u pravu)	Nešto je naučio (o temi sastanka, o drugim sagovornicima, o sebi, o...)
Osoba 1				
Osoba 2				
.....				

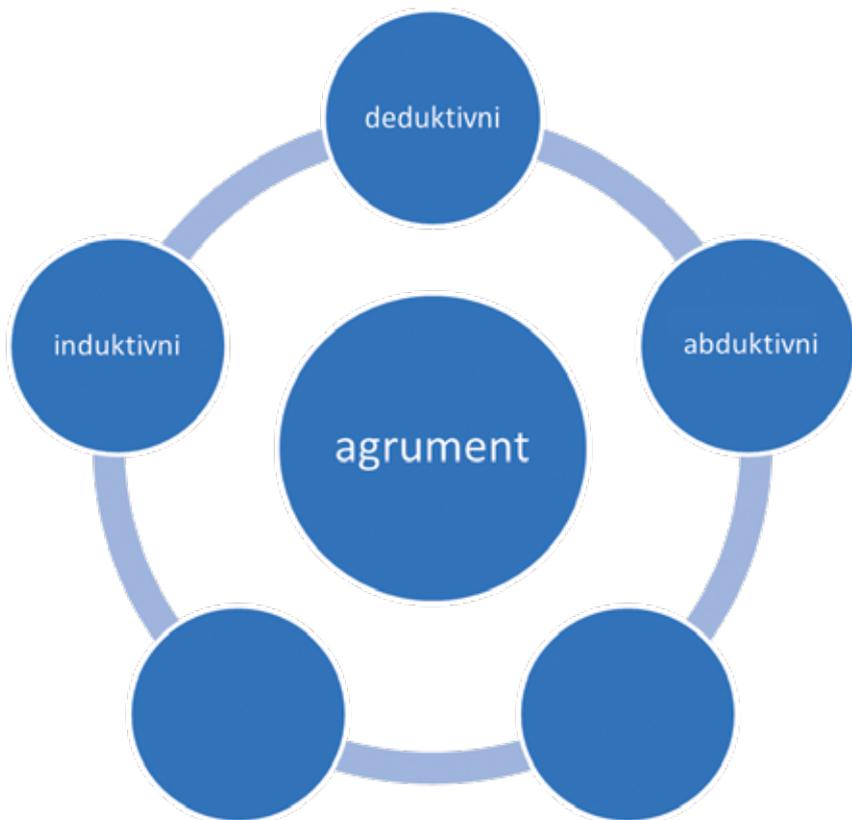


Za ovu priliku razmotrite da nam je LOGIKA kao nauka standardizovala nekoliko načina argumentovanja i kada sledeći put slušate ili učestvujete u raspravi na sastanku, pomislite na neke od najčešćih tipova argumenata (kad se već hvale/ite da argumentovano govorimo).

Ovde neću objašnjavati kriterijume istinitosti i validnosti premisa i veze sa zaključkom i namerno ostavljam kružice prazne za one koje zainteresuje tema, pa krenu da izučavaju dalje vrste argumenata. Samo informativno da deduktivna argumentacija počiva na generalnim premisama koje se u nekim sledećim iteracijama specificiraju i navode u zaključku u opštu zakonitost. Kako je malo stvari za koje možemo tvrditi da su konačne, vrlo često koristimo induktivne argumente kada na osnovu prethodnih iskustava i situacija predviđamo određenu verovatnoću zaključka kojim objašnjavamo ono što se sada događa. A za malo razmišljanja van okvira vežbajmo abduktivne argumente koji su opet pitanje verovatnoće, ali u ovom slučaju kao hipoteze koja daje najbolje objašnjenje za zaključak koji smo doneli ili da citiram Šerloka Holmsa: „Kada odbacimo nemoguće, ono što ostane, ma kako neverovatno, vrlo je verovatno istinito”. Ovo su samo najčešći vidovi argumentovanja koje nam je standardizovala filozofija i njena grana logika.

No vratimo se na sam dijalog, razgovor koji smo vodili na sastanku. Primenjujući filozofiju, ako se ne slažete sa iznetim zaključkom, neophodno je da iznesete dokaze, razloge za drugačiji zaključak – ili kontraargument. Filozofiranje nije nadmetanje ko je pametniji ili ko je u pravu, već put do istine. U interesu jeste istinitiji zaključak i zato, praktikujući dijalog i argumentaciju na način kako ih filozofija preporučuje, možete da unapredite svoje menadžerske sastanke!

U filozofskim raspravama argumentima, kontraargumentima i kontra-kontra argumentima svako ukazivanje na zaključke kojima ne možete naći kontraargument treba da nas raduje. Učesnik u dijalogu, filozof, jeste istinski sretan što mu je sagovornik ukazao na drugačije, istinitije viđenje stvari i na taj način mu pomogao da odbaci pogrešne zaključke i pomakne se bliže istini. U redu, možda je ovo previše očekivati kod našeg menadžerskog sastanka, tu sreću i zahvalnost, ali ako povećamo razumevanje metoda kao što su dijalog i argument, sigurna sam da će biti rezultata.



PREPORUKE ZA ČITANJE I GLEDANJE:

Za znatiželjne:
 YouTube kanali:
School of Life Philosophy;
Crash Course Philosophy
 Za sladokusce:
 Đuro Šušnjić: Dijalog i tolerancija; Sokrat, život za istinu

Definicije iz Filozofskog kutka:

Filozofija – SISTEMSKO objašnjenje prirode i sveta, te čoveka u tom svetu
 Logika – NAUKA o principima i pravilima mišljenja, rasuđivanja, argumentovanja...

A
N
G
C
E

Challenging Practice

Razvoj poslovanja kroz kupovinu i prodaju kompanija

Evo kako da prodate ili kupite kompaniju, a da zaista budete učesnik tog procesa

Adizes SEE/TPA/Four Legal realizuje novi ciklus edukacija za vlasnike i generalne direktore koji treba da im pomogne da budu ravnopravni učesnici u složenim transakcijama.

- **Cilj** ovih edukacija je da kroz otvorene razgovore sa ekspertima i vlasnicima koji su kroz ovakve procese prošli demistifikuju situacije prodaje i kupovine i da ih pripreme za procesa M&A.

- **Program** predviđa održavanje šest radionica u trajanju od 16 do 20 sati, u formi prezentacija studija slučajeva od strane

eksperta, kao i prezentacija iskustava vlasnika koji su prošli kroz proces promene vlasničke strukture kompanije.

- **Edukacije** su namenjene vlasnicima i suvlasnicima kompanija, naslednicima, kao i generalnim i izvršnim direktorima. Teme programa su: odabir targeta, faze M&A procesa, procena vrednosti kompanije ili njene bitne imovine, kupovina iz stečaja, kupovina od strane menadžera i posebno o osetljivom postakvizicijskom periodu iz ugla i prodavca i kupca.



Početak programa **20.9.2023.**

Prijava: info@adizes.eu

Kotizacija: **900 EUR + PDV**

PROGRAM SE
REALIZUJE
I ONLINE I UŽIVO :

Više informacija na:
sreten.vranic@asee.biz

Adizes SEE Leadership Program

JESTE LI ZNALI DA:

- Prva generacija ALP-a započela je svoje putovanje 17. oktobra 2013. godine
- Polaznici programa su iz 4 države (Srbija, BIH, Hrvatska, Crna Gora) i iz 52 grada
- U poslednjih 5 generacija 3 su upisane na preporuku, bez javnog oglašavanja
- Do 2020. godišnje smo upisivali dve generacije a od tada tri
- Alpovci dolaze iz različitih industrija: trgovinske, IT, agro, prehrambene, energetske, finansijske, građevinske, transportne, neprofitne, rudarske, metalne...
- Svako od predavača na ALP-u provede više od 100 dana godišnje u konsultantskom radu, a Master Class predavači su generalni direktori svaki dan već više od 15 godina
- Prosečna starost učesnika je 36 godina, najmlađi 23, najiskusniji 57 godina
- Na današnji dan posvećeno rade četiri generacije (dve prve i dve druge godine) sa 60 alpinista
- Polaznici su i osnivači, generalni direktori, naslednici, funkcionalni direktori
- Kompanije iz kojih dolaze Alpovci zapošljavaju više od 40.000 ljudi
- Pravo je vreme da rezervišete svoje mesto za ALPinističko putovanje koje počinje 14. 9. 2023.
- Za one koji veruju da je novembar pravi mesec za početak - priključite se 25. toj ALP generaciji 16. 11. 2023.



Više informacija
o Adizes SEE Leadership Programu:
sreten.vranic@asee.biz
irena.bulat@asee.biz

