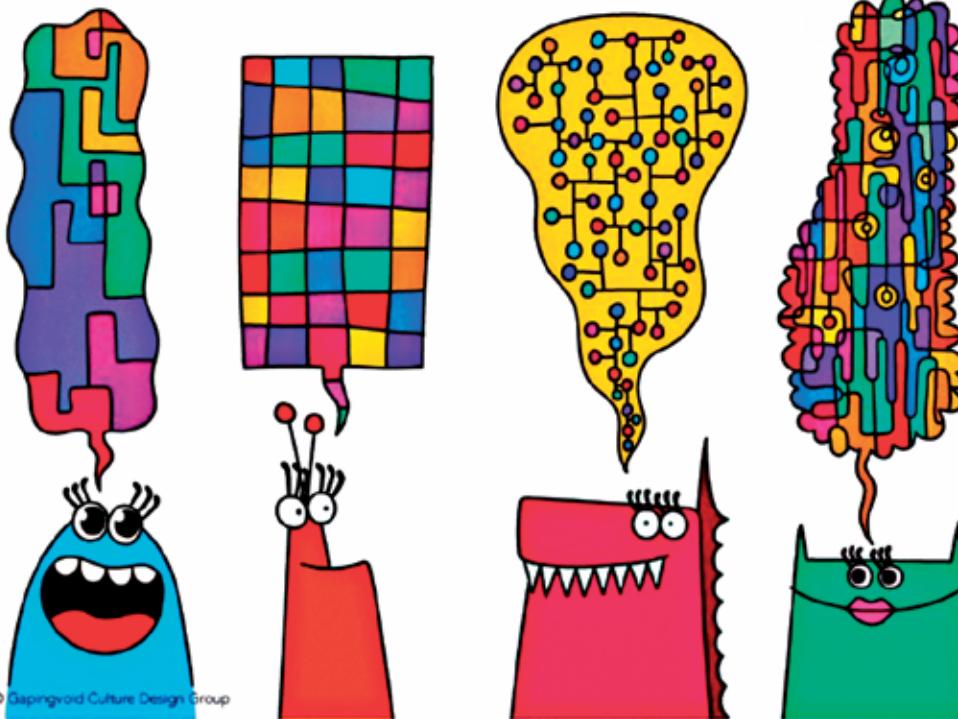


# MAGAZIN



thinking  
differently  
requires  
different  
thinkers

gapingvoid<sup>®</sup>  
Culture Design Group

## I PORODIČNA kompanija ili porodična KOMPANIJA?

- | OTVORENA KOMUNIKACIJA KAO IMPERATIV
- | NOVE GENERACIJE ZA DOBA INOVACIJA
- | TIMSKI RAD  
KAO „MOĆNO ORUŽJE“
- | SLOJEVITA  
REALNOST POSLOVANJA



# 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, preuzetnici, 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 preuzetnici, 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
- ↗ Definisanje plana tranzicije
- ↗ Podrška u procesima tranzicije rukovođenja i vlasništva
- ↗ Deljenje iskustva i povezivanje „naslednika“ kroz Klub 2040

Više informacija na [info@porodicnekompanije.com](mailto:info@porodicnekompanije.com)



Zakažite konsultacije na:  
**+38163545457**

[www.porodicnekompanije.com](http://www.porodicnekompanije.com)

[www.obiteljsketvrte.hr](http://www.obiteljsketvrte.hr)

# HR

## PEOPLE UNIFYING LEADERSHIP STRATEGY EFFECTIVENESS

Ljudi koji ujedinjuju liderstvo, strategiju i efektivnost

### REGRUTACIJA I SELEKCIJA

Regrutacija i selekcija uključuje identifikaciju potreba za novim zaposlenima, kreiranje oglasa za posao, obradu prijava i selekciju kandidata, intervjuisanje i proveru referenci te donošenje odluka o zapošljavanju. Ovaj ključni proces osigurava dolazak kvalitetnih zaposlenih u kompaniju a nadopunjuje se kreiranjem procesa uvođenja novozaposlenih u posao.

### OBUKA I RAZVOJ

Obuka i razvoj zaposlenih uključuje analizu potreba za obukom, izradu plana, razvoj programa obuke, organizaciju obuka, praćenje njihove efikasnosti te pružanje podrške u karijernom razvoju zaposlenih. Ovaj proces doprinosi unapređenju veština i kompetencija, osigurava produktivnost i rast zaposlenih u kompaniji.

### KOMPENZACIJE I BENEFICIJE

Upravljanje kompenzacijama i beneficijama obuhvata postavljanje sistema, analizu tržišta rada za konkurentske uslove i praćenje beneficija zaposlenih. Ovaj proces osigurava zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih kroz pravedne i privlačne kompenzacije i beneficije.

### SAVETOVANJE O KARIJERI

Savetovanje o karijeri pruža personalizovane smernice u vezi sa postizanjem karijernih ciljeva, strategijama za napredak i mogućnostima za unapređenje. Ova podrška pomaže zaposlenima da ostvare svoje profesionalne ambicije i održe visok nivo motivacije, a kompanijama obezbeđuje ciljano upravljanje intelektualnim kapitalom.

### ZAKONSKA USKLAĐENOST

Održavanje zakonske usklađenosti u vezi s radnim odnosima obuhvata praćenje zakonskih promena, osiguravanje usaglašenosti s regulativama i vodjenje odgovarajuće evidencije i dokumentacije u skladu sa zakonima. Ovo garantuje pridržavanje zakonskih normi u oblasti zapošljavanja.

Više informacija na: [info@adizes.eu](mailto:info@adizes.eu)

# SADRŽAJ

**5**  
B.V.  
**UVODNA REČ**

**6**  
Emin Efendira  
**PROFESIONALIZACIJA  
JE SAMO  
ZA NAJHRABRIJE**

**8**  
Fuad Šišić  
**PROFESIONALIZACIJA  
IZ UGLA  
PROFESIONALCA**

**10**  
Zvezdan Horvat  
**IROKEZI I SPOTIFY**

**14**  
Sreten Vranić  
**TAJNE  
SKRIVENE IZA  
BILANSA**

**15**  
Borislav Đurić  
**PREDNOSTI I POTENCIJALNE  
„ZAMKE” TIMSKOG RADA**

**17**  
Boris Vukić  
**PORODIČNA KOMPANIJA  
ILI PORODIČNA KOMPANIJA**

**18**  
Milovan Zvijer  
**ZAŠTO KAŽEŠ PORODIČNA  
KOMPANIJA, A MISLIŠ NA...?**

**20**  
Boris Vukić  
**„NIJE, SINE, PRISTOJNO  
O TOME RAZGOVARATI  
ZA ŽIVOTA”**

**22**  
Dubravka Milovanović  
**NOVE GENERACIJE  
ZA DOBA INOVACIJA**

**25**  
Aleksandar Krunić  
**PUNA ŠAKA  
NAPRETKA**

**26**  
Sladana Petrović  
**PANTA REI**

**28**  
Planinka AD  
**ZA NOVA  
DESETLJEĆA**

**30**  
**ELIXIR ZA ZAPOSLENE  
KOJI RASTU  
UZ KOMPANIJU**

**33**  
Irena Bulat  
**SVEIMA SVOJ IZVOR  
- KAKO AI MOŽE  
POMOĆI DA SPOZNAMO  
IZVOR U FILOZOFIJI**

## IMPRESUM

**IZDAVAČ ASEE DOO**  
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 Čarknajev

**DIREKTOR PC PRESS IZDANJA**  
Dejan Ristanović

**MARKETING**  
Ksenija Kostić

**ŠTAMPA**  
DMD štamparija  
ISSN 1820-5127  
Copyright © 2024 ASEE

# AUTOKRATSKI, DIKTATORSKI, HIBRIDNI REŽIMI – U KOMPANIJAMA I DRŽAVAMA

**„Zašto su danas uspešnije države koje vode autokrate“ – upitao me jedan samonikli osnivač. Ne znam. Ne znam ni po kojim se to kriterijumima „uspešnost“ meri**

**UPRAVLJANJEM DRŽAVAMA NE BAVIM SE PROFESIONALNO, TU SAM AMATER.** Već decenijama moje profesionalno interesovanje je vezano za kompanije i u pitanju sam osetio neprijatan zadah ideje diktatorskog i autokratskog vođenja kompanija. Kod kompanija ovako vođenih nema puno pitanja, nije baš jedno, ali su zato dva dovoljna. Dileme nemam da nije jedno pitanje – DA LI ĆE diktatorski vođene kompanije propasti, već da imamo dva – KADA će propasti i KOLIKO ĆE to sve koštati. Primere koji ovo potvrđuju već smo prikupili u ovih trideset i kusur godina koliko se na našem području opet „igramo“ kapitalizma. I biće ih. Ova pitanja potenciram pogotovo u ambijentu u kojem se putanja u autokratsko vođenje podržava sa dve strane. I od slepog sebeljubljivog osnivača ili nametnutog upravnika autokrate koji se ponašaju kao da o svemu stalno sve znaju i od zaposlenih koji slepo veruju da oni na vrhu uvek „znašta rade“. Ovo sa zaposlenima se leći participacijom u donošenju odluka, participativnim upravljanjem. I to jeste moja eksper-tiza i struka. Nije moja ekspertiza i postoji neka druga struka koja leći one vode koji stvarno „utripuju“ da uvek o svemu sve najbolje znaju.

**„Bolje je kad državu dugo vodi jedan čovek, on tako stekne isku-stvo pa bolje razume svet i odnose u njemu i mudruje odlučuje nego da se, kao što je u nekim društvi-ma, taman kad nešto shvate sva-kih par godina menjaju oni koji ih vode“** – reče profesor univerziteta, doktor nauka. Čuh samo tu misao i, za razliku od generacija studenata koji razradu moraju slušati satima, pobegoh od njega i njegovih poruka sa radio-stanice čiji je bio gost.

Pobegoh od njega i njegovih po-ruka, ali me pred san stiže, i isti otera, misao – pa na čelu mnogih kompanija



su već 20-30 godina njihovi osnivači. Sigurno je da su oni bili najbolja reše-nja za vođenje njihovih kompanija na prvoj polovini, ajde i prve dve trećine, ajde poslednja ponuda tri četvrtine, puta na putovanju njihovih kompanija kroz poslovni svet. Za mnoge kompa-nije znam, za mnoge pretpostavljam, red bi bio da napišem da za neke i ne važi, ali neću jer ne verujem u to, da bi bile bolje da im sve vreme na čelu nisu isti ljudi, oni koji su ih osnovali. Kad-tad dođu kompanije u razvoju u tačku kad prevaziđu kapacitete osnivača. I zbog njihove nespremnosti da se povuku, kompanije ne iskoriste šanse koje imaju, paradoksalno, šanse koje su im ti isti osnivači obezbedili. Kad kažem da se povuku, ne tražim od nas osnivača da umremo ko što se jedan brecnuo na mene u svojoj se-damdesetoj godini i propustio zadnju priliku, a sad gazeći devetu deceniju mrcvari svoju kompaniju. Naprotiv. Ima puno poslova u našim kompanija-ma koje mi najbolje znamo i gde mo-žemo da pomognemo, ali... Pustimo druge da ih vode. Da se vinu u visine za koje smo mi podlogu postavili. Da nastave da žive i posle nas.

Za kraj, da se vratim pitanju i ci-tatu koji dovedoše do ovih rečenica, vezanih za države kojima upravlja-ju autokratski, diktatorski ili danas moderni hibridni režimi. Ono malo što iz istorije znam ukazuje mi da se isto što se dešava sa kompanijama dešava i sa državama. Urušavala su se velika carstva i države vođene autokratskim vođama. I odatle sledi – urušavaće se i ubuduće države koje vode botok-sirani diktatori, preparirani izlapeli starci, hibridni manipulatori. S tim što je kod država cena propasti bila i biće veća nego kod kompanija. Ne samo u neostvarenom mogućem rastu i na-pretku i na kraju propasti. Kod država se cena izražava u hiljadama, a nekad i milionima ljudskih života. Izgubljenih – da li u drugim zemljama ili pod zemljom, svejedno je.

U biznisu je ipak jeftinije – radi se o novcima. Znam ko tu cenu platiti neće.

B. V.

# Profesionalizacija je samo za najhrabrije

Da bismo pričali o temi profesionalizacije, potrebno je najprije definisati šta podrazumijevamo pod tim terminom. Profesionalizacija kompanije je proces uvođenja jasne organizacione strukture na način da svaki nosilac određene funkcije (radnog mjesta) ima jasno definisane nadležnosti i ovlaštenja, tj. zna šta su njegove obaveze i odgovornosti i ima slobodu (i od njega se traži) da samostalno donosi odluke iz svojih nadležnosti



Emin Efendira

direktor, član uprave Mega-Trans, Sarajevo, BiH, spoljni saradnik ASEE, član Kluba 2040

**NA OSNOVU DEFINICIJE** laiku bi moglo na prvu zvučati da je većina kompanija profesionalizovana, ali razlika između istinski profesionalizovanih kompanija (o kojima u ovom tekstu pričam) i onih koje to nisu ogleda se u tome kako ta kompanija živi svoj život u stvarnosti, a ne da li nominalno postoje zvanične titularne funkcije unutar kompanije. Većina kompanija nominalno ima nosioce operativnih funkcija, ali to što postoji direktor prodaje, direktor nabavke i direktor proizvodnje koji nisu u stanju donijeti odluku (ili većinu odluka) bez odobrenja ili konsultacije sa osnivačem/vlasnikom implicira da takva kompanija nije profesionalizovana.

Oduvijek mi je bilo jasno da su najuspješnije i najveće svjetske kompanije – profesionalizovane kompanije. Naravno da ne mogu to tvrditi sa sigurnošću, ali sumnjam da Bill Gates mora da odobri većinu odluka u Microsoft-u, da Jeff Bezos održava redovnu komunikaciju s voditeljima mnogobrojnih Amazon-ovih skladišta diljem svijeta ili da se Amancio Ortega prepisuje mail-ovima s poslovodama Zarinih maloprodajnih objekata. Čini mi se da to ne bi bilo moguće, čak i kad bi ova trojica imali želju za tim.

Ako je jasno da su najuspješnije kompanije profesionalizovane – zašto je onda to put kojim se rijetki usude ići i koji je samo za najhrabrije?

PROBLEM JE  
U TOME ŠTO  
SADA SVE ONO  
ŠTO JE KOM-  
PANIJI INICI-  
JALNO ČINILO  
USPJEŠNOM  
POČINJE DA  
JOJ POSTA-  
JE TERET, I U  
TOME JE KVA-  
KA

Da bismo odgovorili na to pitanje, moramo se vratiti na početak i prisjetiti se kako najčešće kompanije inicijalno postaju uspješne.

Privatne kompanije najčešće započinju svoj put kao entuzijastične inicijative vođene vizijom pojedinca (osnivača) ili manje grupe ljudi (partnera). Uspjeh ostvaruju neumornim i predanim radom osnivača i njegovog bliskog kruga suradnika – „prvoboraca“ često i po 12-14 sati dnevno, sedam dana u sedmici, 365 dana u godini. Poluge odlučivanja su u rukama jedne osobe (vlasnika) ili manje grupe ljudi (u slučaju partnerstva) i protočnost informacija je brza, hijerarhija je jasna, nema šumova u komunikaciji i rasipanja energije na unutarnje sukobe jer oni najčešće ne postoje s obzirom na to da je jasno čija je „zadnja“.

Kombinacija svih tih faktora takve kompanije čini efikasnim, agilnim, brzim, fleksibilnim, okrenutim ka kupcima i spremnim za brzu promjenu kursa. Postojećem kupcu treba nešto novo što do sada nismo radili? Nema problema, napravit ćemo to (ne znamo kako, ali skontat ćemo usput).

Vlasnik uoči novu priliku na tržištu – odlično, tu smo.

Postoji projekat s kratkim rokom koji niko drugi ne želi? Mi smo tu.

Uz uslov da je osnivač pogodio tržište, proizvod i/ili uslugu koju nudi, ovakav pristup dovo-



di do rasta prodaje, kompanija počinje da se širi i razvija, broj proizvoda/usluga koji nudi raste, broj klijenata se povećava itd.

U čemu je onda problem, pitali bi neupućeni?

Problem je u tome što sada sve ono što je kompaniju inicialno činilo uspješnom počinje da joj postaje teret. I u tome je kvaka. Mnogi osnivači ne žele ili nisu spremni promijeniti obrasce ponašanja jer to znači napustiti većinu onoga što je do sada donelo uspjeh. Zato to i jeste put samo za najhrabrije.

Koji su najčešći scenariji kada kompanije krenu na put profesionalizacije?

#### **Donošenje odluka postaje sporije (ali kvalitetnije)**

Dok je osnivač u početku donosio brzo i efikasno odluke, proces profesionalizacije uvodi složeniju strukturu upravljanja. Odluke sada zahtijevaju veći broj odobrenja i analiza, što usporava proces donošenja i ponekad otežava reagovanje na brze promjene na tržištu. Međutim, donesene odluke u profesionalizovanim kompanijama se više ne zasnivaju na predosećaju osnivača i prošle su proces verifikacije na više instanci, što znatno povećava vjerovatnoću uspjeha.

#### **Rast se usporava (da bi se stvorila pretpostavka za budući zdrav rast)**

Kada krenu u proces profesionalizacije, kompanije se bave unutarnjom dezintegracijom (tj. rješavanjem unutrašnjih problema) i samim

tim imaju manje vremena da se bave vanjskom integracijom (ili novim tržištima, kupcima, proizvodima itd.). To neminovno kratkoročno dovodi do usporavanja rasta ili stagnacije prodaje, ali u isto vrijeme stvara pretpostavke za budući rast na zdravim temeljima.

#### **Troškovi rastu (i neto profitna marža pada)**

Na putu profesionalizacije organizacija se usložnjava i uvode se nove funkcije koje do sada nisu postojale, što neminovno dovodi do rasta troškova. S obzirom na to da je za svaku promjenu potrebno vrijeme, tako je potrebno vrijeme da nova struktura „nalegne”, proradi i počne dobijati rezultate te vrlo često neto profitna marža kompanija koje se nalaze na početku puta profesionalizacije počne da pada.

#### **Neki klijenti odlaze**

Nusprodukt profesionalizacije je često taj da neki od klijenata jednostavno odlaze. To su često oni najzahtjevniji, na kojima smo imali najmanju maržu (ili smo često radili u minusu a da toga nismo bili svjesni), ali njihov odlazak je svakako emotivno izuzetno bolan za osnivača. Često su to klijenti s kojima je osnivač imao najbliže veze i kojima je pravio najveće ustupke.

#### **Vlasnik proživljava krizu identiteta**

Najteža borba prilikom profesionalizacije kompanije jeste ona koja se vodi unutar osnivača/vlasni-

ka. Kao da nije dovoljno što mora podnijeti rast troškova, stagnaciju prodaje, odlazak nekih kupaca i dobavljača, on se također mora odvojiti od uloge mikroupravljača i prihvati ulogu lidera koji delegira zadatke i oslanja se na kompetentne suradnike. U njemu se neminovno vodi unutarnji sukob između želje za zadržavanjem kontrole nad svim aspektima poslovanja i potrebotom za oslobađanjem kako bi kompanija mogla napredovati.

I to je, u stvari, najčešći razlog zašto mnoge kompanije ne prođu proces profesionalizacije – zato što njihovi osnivači nemaju volje, želje i hrabrosti da se izbore s krizom identiteta.

U prirodi postoji biološki proces koji se naziva metamorfoza, kroz koji određene životinjske vrste prolaze tijekom svog životnog ciklusa, što rezultira dramatičnim promjenama u njihovom obliku, strukturi tijela i ponašanju između različitih razvojnih stadija.

Vjerovatno najpoznatiji primjer metamorfoze je leptir koji se rađa iz jajeta kao gusjenica da bi stvorio čahuru koju kasnije odbacuje i postaje leptir.

Nisam bio ni gusjenica ni leptir, ali mogu samo pretpostaviti koliko hrabrosti je potrebno nekom organizmu koji je većinu života proveo puzeći – da poleti.

Iz mog ugla gledanja – profesionalizacija kompanije dođe kao dupli proces metamorfoze. Jer, koliko li je tek hrabrosti potrebno leptiru koji je već poletio (što kompanije uspješnih osnivača jesu) da prestane letjeti i biti leptir i ponovo stvoriti čahuru iz koje će se roditi neki novi, još ljepši leptir koji će dalje nastaviti let?

Sigurno je potrebno mnogo hrabrosti – ali šta je alternativa?

Slučajno ili ne – leptiri su jedna od životinjskih vrsta s najkraćim vijekom trajanja.

Njima priroda nije dala drugu priliku. Osnivačima i njihovim kompanijama jeste.

Ali to je put za najhrabrije...

# Profesionalizacija iz ugla profesionalca

Bio sam svjestan da treba krenuti sa onim što imamo. Iz više razloga je to bila opravdana opcija. Vlasnik je imao pozitivno mišljenje o osobama koje su bile najviše uključene u prodaju i marketing, tehniku, proizvodnju, logistiku i finansije



Fuad Šišić

dipl.ing mašinstva, proglašen za Lokalnog lidera desetljeća 2012. godine, od Lige humanista

## IAKO SU BILI RAZLIČITOG STEPENA OB- RAZOVANJA, IMALI SU VEĆ ODREĐENO

**ISKUSTVO** u neposrednim poslovima u kompaniji, komunikaciju sa uposlenima, kupcima, dobavljačima, vlasnikom, a za mene je sve to bilo sasvim novo u pogledu tržišnog segmenta, materijala, tehnologija i osoba. Tako da smo se opredijelili za jednu organizacijsku strukturu koja je koristila prednosti nasleđa radi kontinuiteta operativnih aktivnosti do izgradnje novog sistema. Proširili smo strukturu sektorom razvoja kako bismo ojačali tržišno pozicioniranje programa HWP.

Ubrzo sam shvatio da su moja očekivanja u pogledu samostalnosti (ovlaštenja i odgovornosti) neposrednih saradnika na višem nivou od realnosti te da su oni bili dominantno okrenuti tekućim aktivnostima, bez periodičnih planiranja, postavljanja ciljeva, izvještavanja, poduzimanja mjera i bez odgovarajućeg donošenja odluka. Oni su radije konsultovali ili pitali vlasnika za sve ozbiljnije dileme i izazove koje su imali, a on im je davao odgovore po kojima su oni nastavljali dalje. Tako smo već nakon dva mjeseca na zajedničkom sastanku morali o tome razgovarati. Kazao sam im: „Ako mislite da ču ja donositi odluke umjesto vas, onda imamo problem. Prvo, ja to ne znam bolje od vas, vi znate bolje od mene raditi posao koji radite. Ja nisam došao da radim vaš posao, nego svoj. Ako nastavite, ja ču morati vlasniku kazati da se on vrati na poziciju direktora jer ovo neće ići“.

„AKO MISLITE  
DA ČU JA DO-  
NOSITI ODLUKE  
UMJESTO VAS,  
ONDA IMAMO  
PROBLEM. JA  
NISAM DOŠAO  
DA RADIM VAŠ  
POSAO NEGO  
SVOJ.“

Ne znam koliko su me ozbiljno shvatili, ili koliko su me uopće shvatili, ali moram priznati da su se trudili. Nastojali su da pokažu kako to razumiju i da žele da nastavimo stazom kojom smo krenuli. I nastavili smo. No, desile su se neočekivane stvari.

Mogu kazati da smo bili „raspakovali“ dotadašnje prakse i imali „na stolu“ sliku novog sklapanja: gdje su potrebni novi procesi, gdje su potrebne integracije, šta treba biti pouzdano, koje nove stvari je potrebno unijeti. Navikao sam godinama koristiti *mail* komunikaciju za brzo informisanje i potvrdu razumijevanja dogovorenog. Tako je bilo i kada sam proslijedio jedan *Excel* pregled uposlenih s njihovim statusom kako bismo zajedno radili na daljem unapređenju zadovoljstva uposlenih. Cijenio sam da prvi saradnici treba da imaju potpune informacije. No, nisam znao da su i svi drugi unutar jednog odjela čitali *mail* onog drugog. Bila je to kolegijalna saradnja u vezi s *mail* komunikacijom jer su svi u svakom momentu mogli „uskočiti“ u slučaju odsutnosti nekoga drugog. To je imalo smisla dok je obim posla bio takav da se nije zbog toga gubilo puno vremena. Ali je trebalo voditi računa koje se informacije dijele *mail* komunikacijom. No, ja to nisam znao.

Kako su svi pročitali ono što su razumjeli samo oni koji su bili prvi saradnici i kako su vidjeli iz svoje osobne perspektive vrednovanje osobnog doprinosa poslu i vrednovanje



drugih (a to nije po njima bilo fer u skladu sa informacijom koju sam podijelio), neko-liko uposlenih je bilo veoma nezadovoljno. Razgovarali smo, ali to nije bitno promijenilo njihov stav.

Priča je stigla do konkurenčije, uslijedila je ponuda konkurenčije našim uposlenim (nekim od ključnih saradnika u tom momentu). Ta ponuda bila je veoma privlačna u tom trenutku i veća od onog što su tada imali. Vidjelo se da to ide u nekom novom smjeru. Uskoro se potvrdilo. Konkurenčija je preuzela čovjeka koji je radio specijalni program i uvela isti taj program kod sebe „napadajući“ kupce „Saračevića“. Uskoro su dobili ponudu i otišli još neki uposleni. Jedan od prvih saradnika je odlučio pokrenuti sopstveni biznis.

## GLAVNA STVAR U ODLUČIVA- NU O AN- GAŽOVANJU NOVIH UPO- SLENIH I PRVIH SARADNIKA BILA JE DAVA- NJE PREDNO- STI OSOBNIM VRIJEDNOSTI- MA, ZNANJU PA ONDA SVEMU OSTALOM

Tokom 18 mjeseci bilo je više odlazaka. Značajan uticaj na ove odlaske uposlenih imalo je neprihvatanje promjena. Otpor uposlenih u ovakvom procesu je očekivan, a naročito je bio prisutan među rukovodocima jer su promjene najviše i tražile od njih samih. S jedne strane, izazov promjena i neizvjesnost, a s druge, dobre ponude, otežale su personalno strukturiranje vođstva i brže hvatanje željenog smjera. No nije bilo odustajanja. Ni dileme oko odustajanja. Bilo je teško. Vlasnik se nije pokolebao. Dobivao sam istovremeno i osobno neke ponude sa strane i mogao otići na ugodnije poslove. Odbio sam jer me bilo stid da ostavim započeto, bez obzira na nepredviđene teškoće i nove izazove. A i sjetio sam se izreke Paula Koelja: „Ne dolaze sve oluje da ti unište život – neke dođu da ti raščiste put“.

Kada smo odlučivali o angažovanju novih uposlenih i prvih saradnika, trudili smo se stavljati na prvo mjesto osobne vrijednosti, zatim znanje, a onda ostalo. Ako je neko pokvarenjak i laktas - on je u isto vrijeme samo najamnik i zavjerenik. Zatim smo ulagali u osposobljavanje kroz neposrednu saradnju i rad, kroz neformalne razgovore, posebne edukacije, kao i vanjski konsalting. Da, bilo je ulaganja koja nisu uspjela, ali to je sastavni dio života i svakog procesa, pa i ovog. Grijesiti je ljudski. Ne ponavljati iste greške znači učiti i biti odgovoran. Istovremeno smo veoma vodili računa o organizacijskoj klimi i kulturi. Bilo je devijacija, olujnog nevremena. No, iz njih smo brzo izlazili, bez dileme oko sistema vrijednosti koji treba podržavati i bez straha zbog rizika kratkoročnih rezultata.

Danas menadžment u kompaniji „Saračević“ čini šest osoba. Na čelu je direktor Enes Omahić, koji je bio član MTS-a 2017. godine kada smo uspostavljali menadžment tim, tu je i jedan od sinova vlasnika kompanije Admir Saračević, koji je bio prisutan od početka. Četiri su nova člana, među kojima i drugi sin vlasnika, Mirza Saračević. Ostala trojica nisu bila u kompaniji „Saračević“ 2017. godine. Postoje individualne razlike, pojedinačne snage u određenim funkcionalnim segmentima, ali svi osjećaju zajedničku snagu tima. I zajedničke vrijednosti.

*Odlomak iz knjige Fuada Šišića „Sistemska transformacija“, 2023.*

# Irokezi i Spotify

Razmatranje naziva i organizacije grupa ljudi unutar organizacija interesantna je tema. Koristimo različite termine, bilo da ih kopiramo, izmišljamo ili se oslanjamo na stara iskustva. Nazivi su raznovrsni, od standardnih kao što su grupa, divizija, strategijska poslovna jedinica, odeljenje, do plemena, nacija, klanova, porodica, odreda, ograna, cehova. Postoji mnogo različitih termina koji opisuju organizacione jedinice



**Zvezdan Horvat**

profesionalni direktor, Adizes Institute Worldwide

**NI IROKEZI, INDIJANSKO PLEME (ILI KAKO SADA KANAĐANI KAŽU JEDNA OD PRVIH NACIJA)** koje je živelo oko jezera Ontario, nije bilo izuzetak, i oni su bili organizovani u neke podjedinice. Razvili su sistem „klanova“. Njihova kultura se bazirala na nasleđivanju po ženskoj liniji. To znači da svako dete rođeno u irokeškoj porodici prati žensku krvnu liniju, tako da su svi članovi porodice po ženskoj liniji u istom klanu, a više povezanih porodica čine klan. Klanovi su stvoreni kao način objedinjavanja ljudi u proširene porodice.

Svaka nacija je imala nekoliko klanova čiji je simbol bila neka životinja. Ove životinje su bile medved, vuk, jelen, kornjača, dabar, jegulja, šljuka, jastreb i čaplja. Članovi istog klana su imali rođake u svih šest irokeških nacija.



LJUDI VOLE COPY-PASTE REŠENJA MEĐUTIM AKO SI ISTI KAO DRUGI PROPADAŠ. KAKO JEDNOSTAVNO A KAKO NEKI NE ŽELE TO DA VIDE

Tako članovi klana kornjače nacije Mohavk su povezani sa istim klanom u ostalih pet irokeških nacija (plemena). Proširena porodica bazirana na klanovima je osnovna društvena jedinica i suštinska za njihovu kulturu. Sve irokeške nacije su primenjivale ovaj poseban sistem stotinama godina.

Dakle, možemo reći da su irokeški klanovi bili slični modernim poslovnim jedinicama ili timovima unutar organizacija. Svaki klan je imao svoju ulogu i simbol, a članovi su bili povezani zajedničkim ciljevima i interesima. Ova organizacija je omogućila Irokezima da efikasno saraduju i rešavaju probleme zajedno.

Postoji analogija između irokeških klanova i modernih organizacionih jedinica u kompanijama poput Spotify-a. U Spotify-u, timovi su organizovani oko određenih projekata ili ciljeva, slično kao što su irokeški klanovi bili organizovani oko zajedničkih interesa. Svi timi imaju svoje uloge i odgovornosti, ali su povezani zajedničkim ciljem – stvaranjem kvalitetne muzike i pružanjem odličnog korisničkog iskustva.

Iako se organizacija i način rada možda razlikuju, koncept povezivanja ljudi u grupe sa zajedničkim ciljem je univerzalan i može se primeniti u različitim kontekstima, od indijanskih plemena do modernih tehnoloških kompanija.

Ako ovo gledamo kroz prizmu organizacione strukture, možemo videti i horizontalne i vertikalne elemente. Horizontalna struktura se ogleda kroz hijerarhiju da Irokezi imaju više plemena, a svako pleme-nacija više klanova



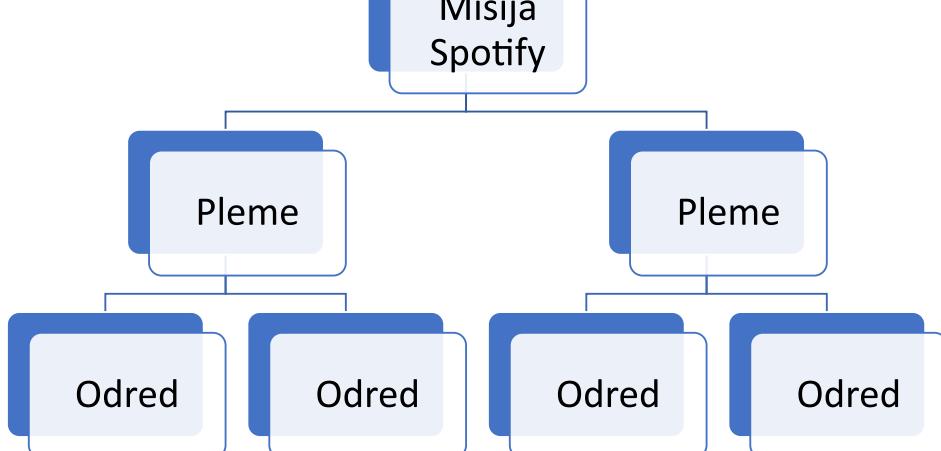
koji su opet imali više porodica. Vertikalna struktura se ogledala kroz pripadnost klanovima, tako da je svaka nacija imala iste klanove nazvane po životinjama. Na taj način su bili povezani, integrисани, ali su imali i genetsku raznovrsnost.

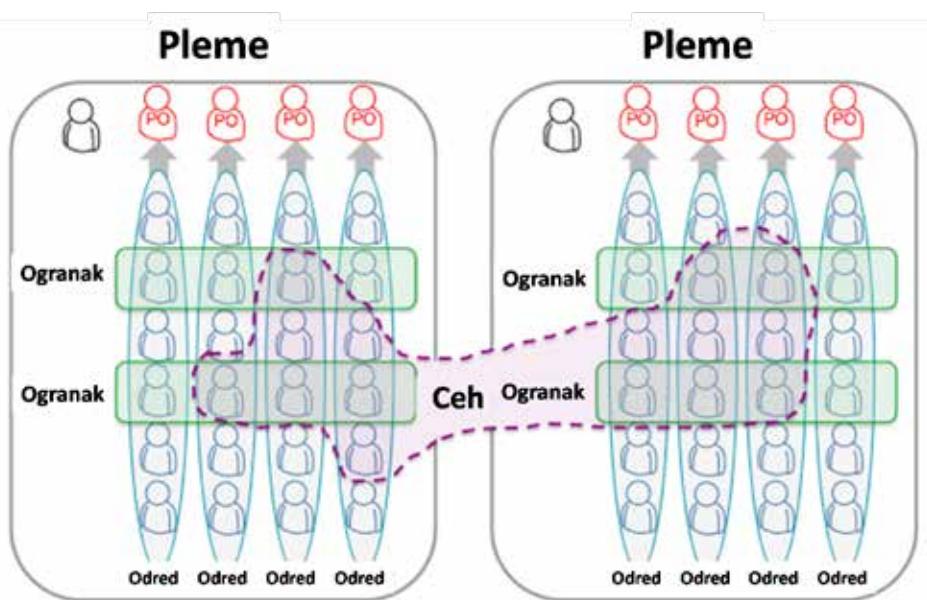
Zašto nam ova analogija treba u modernim organizacionim strukturama? Jedan od važnih elemenata uspostavljanja odgovornosti jeste taj da se zna ko šta radi, i ako se, na

primer, uspostave divizije, profitni centri koji odgovaraju za određenu poslovnu oblast, to postaje vrlo jasno, ali se lako može desiti efekat silosa. Efekat silosa predstavlja otuđenje jednog dela organizacije od drugog. Svako gleda samo svoj posao koji je dovoljno velik da ne zahteva kooperaciju s nekim drugim divizijama iste firme. Ako se postigne dovoljna veličina organizacije, neophodno je početi misliti i o elementima strukture koji treba

da vode računa o povezivanju, razmeni iskustava i znanja između različitih divizija. Svrha je postizanje integracije, ali i mogućnost prebacivanja ljudi između divizija. Uzimajući analogiju sa Irokezima, imate nekog „rođaka“ u susednoj diviziji. U nekim industrijama kao što je IT to može da bude još značajnije jer može postojati potreba podele znanja po određenim temama, nebitno ko je iz kog dela organizacije, na primer o određenom programskom jeziku ili slično.

Ova koordinacija i horizontalno i vertikalno vrlo je važna u organizacijama koje rade projektno, posebno u IT industriji. Švedska kompanija Spotify je osnovana 2006, i danas predstavlja najveću svetsku audio-streaming platformu. Njihov model organizacione strukture prvi put je predstavljen 2012. godine, kada su Henrik Kniberg i Anders Ivarson objavili članak na tu temu. Ideja je bila pristup strukturiranju koji omogućava organizaciji da bude agilna, što je danas vrlo popularna reč. Model je inspirisao mnoge da oponašaju istu strukturu i terminologiju i danas.





Model ima elemente matrične strukture. „Odred” je zapravo multifunkcionalni tim. Svako „Pleme” je u suštini odeljenje. Više „Plemen” je imalo zajedničku misiju ili svrhu. U ovom slučaju to je misija cele organizacije jer oni održavaju jedan proizvod – platformu. Moguće je da misija bude i za diviziju, aplikaciju ili klijenta. Svaki „Ogranak” je bio funkcionalna grupa (npr. testiranje, programiranje, dizajn) sa svojim funkcionalnim menadžerom koji je dodeljivao ljude u „Odred”. Neke ideje, naročito o povezivanju, veoma su interesantne ali ipak ima puno novih imena za stare stvari.

Svaki „Odred” (koji se mogao zvati i tim, odeljenje, pogon) imao je više funkcionalnih menadžera, jednog za svaki „Ogranak”, koji su pokrivali funkcionalne oblasti: testiranje, *back-end*, i slično. Dakle, oni su dodeljivali stručnjake iz svog „Ogranka” „Odredu”. Ovde imamo matricu, „Odred” odgovara za celinu, a „Ogranak” za funkciju. Logično bi bilo da „Odred” vodi, ali bilo kakva neslaganja u timu, u ovoj kombinaciji, često su morala da se reše između više menadžera, a bez njihovog konzenzusa je moralno da se eskalira do direktora „Plemen” (Odeljenja).

„Odredi” su optimizovani za maksimalnu autonomiju. To pravi i efekat

silosa, tako da značenje „Ogranka” za horizontalno povezivanje biva veoma važno. Ovo je odlično za veoma fleksibilne nove jedinice, ali je bilo problema u slučaju već zrelih kompanija, upravo zbog već pomenutog efekta silosa. Kompaniji je bilo potrebno više konzistentnosti između timova kako bi bolje upravljali brzim rastom kompanije, izbegavali dupliranje i imali isti pristup razvoju aplikacija. Nije postojala koordinacija „Ogranača”, tehničkih specijalnosti na višem nivou. Dakle, standardizacija i koordinacija su važne, naročito za veliku kompaniju. Ne može svako kako hoće, a to neko mora da definiše. Uloga bi trebala biti u „Ograncima” i „Cehovima”.

Ako analiziramo šta se dešava u organizaciji koristeći Adižes principe za kreiranje strukture, ovde nema priče o profitnim centrima, već su sve ovo uslužne jedinice, „proizvodnja sa proizvodnim pogonima” sa visokoprofilisanim ekspertima koji se grupišu po potrebi, prelaze iz jednog dela u drugi, i zahtevaju stručno vođenje i razmenu znanja. To menja suštinu u potpunosti. Ako pokušamo da još detaljnije pojasnimo svrhu svih ovih jedinica, to bi moglo da bude:

- „Odred” (Squad) – ima zadatak da proizvede neki deo proizvoda, ili proizvod, proizvodna linija, pogon, uslužna jedinica u

Adižesovom pristupu. Može biti više odreda sa različitim osnovnim zadacima, oblastima koje pokrivaju: infrastrukturni odredi (Infrastructure squads), odredi za klijentske aplikacije (Client app squads), odredi za specifične funkcije (Feature squads). Svaki „Odred” je imao i vlasnika proizvoda i Agile trenera.

- „Pleme” (Tribe) – grupa odreda, kao veća proizvodnja sa više proizvodnih pogona ili linija.
- „Ogranak” (Chapter) – grupa ljudi iste struke koji se raspoređuju u različite odrede i imaju potrebu za izgradnjom kompetencije, predstavljaju funkcionalne resurse za proizvodnju. Ovo moraju da budu mesta postavljanja standarda i obuke.
- „Ceh” (Guild) – grupa koja ima zajedničke interese; telo za razmenu znanja, fleksibilno postavljeno, tako da jedna osoba može pripadati u više cehova, tj. imati više interesa. Ovo je u Adižesovom pristupu poznato kao centar izvrsnosti i izuzetan je alat za motivaciju i razmenu znanja.
- Tim za proizvodnu strategiju koji pripada plemenu, može se gledati kao na kolegijum na nivou plemena.

U skladu sa autonomijom, organizacija je dala svakom „Odredu” kontrolu nad šta, ali ne i na kako. Sve zajedno izgleda veoma lepo, ali se nakon nekog vremena shvatilo da zapravo Spotify ne koristi „Spotify model”. U stvari, nikada to nije zaista i učinio, a najverovatnije, ni oni koji su pokušali. Model je u poslednje vreme promenjen. Na primer, izbačeni su vlasnici proizvoda i Agile treneri. Možda su im trebali dodatni alati koje nudi Adižes metod, a ne samo lep koncept.

Ako gledamo druge organizacije, iako je ideja kopiranja strukture poput Spotify-a primamljiva, važno je imati na umu da svaka kompanija ima svoje specifične potrebe i da nije uvek najbolje slepo kopirati tuđe

modele. Fleksibilnost, timski rad, razmena znanja i efikasnost mogu se postići na različite načine, prilagođene potrebama i karakteristikama same organizacije. Važno je da organizacija prilagodi svoju strukturu i procese kako bi najbolje odgovarali njenim potrebama i ciljevima.

Jedna interesantna činjenica, ako pogledate organizacionu strukturu Spotify-a, ona je funkcionalna. Ne postoje profitni centri, tj. ima jedan, vrh – Spotify, pošto se radi o jednoj aplikaciji. To sve zajedno znači da mi ovde pričamo o organizaciji proizvodnje, o ljudima koji razvijaju ili unapređuju pojedine delove celokupne aplikacije. Oni svi rade na jednoj aplikaciji. To je potpuno drugačije nego ako kompanija ima razne klijente za koje radi projekte, ili potpuno drugačije ako je *outsourcing* kompanija koja radi kao podizvođač na nečijim projektima. Dakle, da li IT kompanija ima jedan proizvod, proizvode, da li radi projekte ili je podizvođač, uveliko menja pristup organizovanju celine. Uzimajući samo proizvodni deo, sličnosti postoje ali nema prepisivanja.

Ako pričamo o Spotify-u, oni su postali profitabilni onoga trenutka kada su podignute cene pre izvensog vremena iako su ubedljivo naj-

veća muzička platforma. Imaju 600 miliona preplatnika i drže 30 odsto tržišta, što je dvaput veće od sledećeg konkurenta. Ali sva jaja su u istoj košari. I to je lepota i veliki problem IT proizvoda, nemogućnost spuštanja odgovornosti na niži nivo. Svi su ili odlični ili propadaju, nema razbacanog rizika. Setite se priče MySpace-a kada je tražnja opala. Tako da oko 9500 zaposlenih u Spotify-u predstavljaju uglavnom pogone, čija je proizvodna cena visoka i svi se naplaćuju iz jednog mesta, ukupnog proizvoda, tj. celine kompanije. Tek nedavnim povećanjem cena došlo se do profita, a kompanija je najbolja na svetu u svojoj kategoriji.

*Twitter*, a i mnoge druge aplikacije, nikada nisu bile profitabilne ali se akcijama lepo trgovalo. Spotify takođe. To je moguće ako je kompanija na berzi, ali mnogi nisu i teško je uzeti to za primer kako se treba ponašati. Druge vrste IT kompanija imaju tu mogućnost da ne drže sva jaja u istoj košari. One to i moraju da urade inače se celo upravljanje troškovima svodi na otpuštanje po nekoliko hiljada zaposlenih.

Ljudi vole *copy-paste* rešenja. A i primamljivo je biti organizovan kao neka velika kompanija iako baš ne ličimo na njih. Međutim imati

poslovno razmišljanje, biznis plan, znači kreirati i jedinstvenu strukturu. Nazivi jedinica nisu suštinski važni, pitanje je da li se ostvaruje ono što je postavljeno. Ako si isti kao drugi – propadaš; kako jednostavno a kako neki ne žele to da vide.

Zapravo, izgleda da su Irokezi tokom stotina godina Spotify model bolje primenjivali od Spotify-a.

PS. U narednom članku ćemo prikazati primenu Adižes modela u rešavanju organizacione strukture jedne IT kompanije koja radi *outsourcing* – radi projekte za druge a čezne da ima proizvod.

## LITERATURA

1. Kniberg (2012) Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds, <https://blog.crisp.se/2012/11/14/henrikkniberg/scaling-agile-at-spotify>
2. Lee (2020). Failed #SquadGoals. Spotify doesn't use "the Spotify model," and neither should you. Spotify's Failed #SquadGoals ([jeremiahlee.com](http://jeremiahlee.com))
3. Little (2022), Ska-Nah-Doht Village, <https://www.blogto.com/travel/2020/10/ska-nah-doht-village-ontario/>
4. Pushkina (2021) Specialists began to quit Spotify, and the company changed the whole approach to development: this is what happened, Spotify Rhythm: что это и почему Spotify Model больше не используется ([highload.today](http://highload.today))
5. Schache (2022), Why Spotify Did Not Use the Spotify Model, <https://ccecosystems.news/en/why-spotify-did-not-use-the-spotify-model/>
6. Steele (2024) Spotify Dominates Audio Streaming, but Where Are the Profits? The Wall Street Journal
7. The Editors of Encyclopedia Britannica (2023), <https://www.britannica.com/topic/Iroquois-people>
8. The Editors of Organimi (2024), <https://www.organimi.com/organizational-structures/spotify/>



# TAJNE SKRIVENE IZA BILANSA

**U današnjem brzom poslovnom okruženju, izgleda da finansijski izveštaji kompanija pružaju čvrsto tlo – brojke nam daju jasnu sliku o finansijskom zdravlju i performansama kompanija. Međutim, koliko god bili detaljni i precizni, bilansi često više skrivaju nego što otkrivaju**



**Sreten Vranić**

Adizes Leadership Programs Developer, ASEE

## NEKA PITANJA OSTAJU BEZ ODGOVORA KADA POGLEDATE SAMO KONAČNE CIFRE:

**Kako** kompanija upravlja svojim neformalnim odnosima s klijentima? Da li postoje skrivene rezerve koje bi mogle uticati na vrednost preduzeća? Šta se krije iza scene upravljanja, da li i kakve tajne ugovore sklapa sa svojim partnerima? Ovi i mnogi drugi faktori ostaju izvan dometa tradicionalne finansijske analize, ali imaju ogroman uticaj na budućnost svakog biznisa.

Kada finansijski analitičari prelistavaju stranice bilansa kompanije, tragaju za brojkama koje otkrivaju zdravlje i potencijal firme. Međutim, čak i najdetaljniji finansijski izveštaji kriju tajne koje mogu promeniti sve što mislimo da znamo o poslovanju. Razumevanje ovih skrivenih dimenzija ponekad može biti ključno za donošenje budućih odluka.

Otkrivamo vam deset ključnih aspekata poslovanja koji ostaju skriveni izvan granica bilansa:

### 1. Kreditiranje kupaca:

#### Dugovi iza kulisa

Iako bilansi prikazuju ukupna potraživanja, prava priča o tome kako kompanija upravlja svojim kreditnim rizicima ostaje u senci. Detalji poput rokova plaćanja i politika kreditiranja mogu značajno uticati

na finansijsko zdravlje firme, ali se u bilansima ne nalaze.

### 2. Nezvanična prodaja:

#### Tamo gde se brojke ne broje

Svaki dinar zarađen „ispod kase“ i nezvanične transakcije ostaju daleko od očiju javnosti. Ovaj segment poslovanja, iako značajan, zaobilazi zvanične izveštaje, ostavljajući analitičare u mraku o stvarnom obimu poslovanja.

### 3. Kolateralna misterija:

#### Šta sve pod zalogom držimo

Detalji o sredstvima koja služe kao garancija za dobijanje kredita izvan su dosega bilansa. Ove informacije mogu otkriti koliko je firma zapravo „zadužena“ i kakve obaveze nosi izvan zvaničnih knjiga.

### 4. Skrivene rezerve:

#### Vrednosti kojih nema

Bilansi prikazuju vrednost osnovnih sredstava po knjigovodstvenim

**ČAK I NAJDETALJNIJI FINANSIJSKI IZVEŠTAJI KRIJU TAJNE KOJE MOGU PROMENITI SVE ŠTO MISLIMO DA ZNAMO O POSLOVANJU. KROZ SKRIVENE ASPEKTE BILANSA STANJA OTKRIVAMO SLOJEVITU REALNOST POSLOVANJA**

standardima, ali skrivene rezerve ili podvrednovane stavke ostaju tajna. Otkrivanje ovih rezervi moglo bi značajno promeniti percepciju vrednosti firme.

### 5. Skriveni gubici:

#### Bol budućnosti

Budući gubici ili obaveze koje firma može imati, a koje nisu formalno priznate, kriju se iza fasade bilansa. Ovi „nevidljivi“ gubici mogu biti tihi teret koji firma nosi.

### 6. Investiciona potreba:

#### Šta sledi?

Informacije o neophodnim budućim investicijama su ključne za razumevanje perspektive firme, ali se one ne nalaze u bilansu. Zastarelost opreme ili potreba za tehnološkim inovacijama mogu značiti velike buduće izdatke.

### 7. Likvidnost u senci:

#### Kratkoročni izazovi

Bilans može pokazati trenutnu likvidnost, ali kratkoročne finansijske potrebe firme ostaju skrivene. Ove informacije su ključne za razumevanje sposobnosti firme da se nosi sa nadolazećim finansijskim izazovima.

### 8. Upravljačka sposobnost:

#### Kvalitet na proveri

Kvalitet i efikasnost upravljanja su ključni za uspeh, ali se ne mogu kvantifikovati kroz bilanse. Vizija i sposobnost menadžerskog tima ostaju van granica brojki.

### **9. Ugovorna zagonetka: Detalji koji menjaju sve**

Specifičnosti ugovora s klijentima i dobavljačima imaju značajan uticaj na poslovanje, ali se detalji ovih dogovora ne nalaze u finansijskim izveštajima. Ove informacije mogu promeniti sve što znamo o firmi.

### **10. Budućnost u magli: Šta sledi za firmu**

Bilansi pružaju trenutnu „fotografiju“ finansijskog stanja, ali buduća uspešnost i rast su izvan njihovog

dosega. Razumevanje potencijalnih tržišnih prilika ili izazova zahteva dublje analize.

Zaključak je da kroz skrivene aspekte bilansa stanja otkrivamo slojevitu realnost poslovanja koja se ne može jednostavno sažeti u brojkama. Shvatanje da iza svake cifre stoji priča koja može uključivati nezvanične dogovore, skrivene rezerve ili čak buduće perspektive kompanije, ključno je za donošenje informisanih odluka. Stoga je vitalno

da se razvija sposobnost da čitamo „između redova“ i prepoznamo rane signale koji mogu ukazivati na dublje probleme ili prilike. Kao što smo videli, finansijski izveštaji su samo početna tačka. Prava vrednost leži u sposobnosti da se interpretiraju i koriste informacije koje nisu očigledne. Na kraju budućnost svakog biznisa zavisi od sposobnosti za rešavanje problema i sposobnosti da se previdi ne samo šta je ispred već šta se krije iza ugla.

**TIMSKI RAD**

# **PREDNOSTI I POTENCIJALNE „ZAMKE“ TIMSKOG RADA**

Radeći u mnoštvu firmi na organizacionoj transformaciji, mnogo puta sam čuo i susreo težnju kompanija da uspostave timski rad, želju da zaposleni budu timski igrači, da zajednički dođu do rešenja, zaključaka i sl. Ovim tekstom želim da podelim moja razmišljanja o timskom radu kao moćnom „oružju“ za postizanje prethodnog, ali i potencijalnim „zamkama“ timskog rada



**Borislav Đurić**

Certified Associate, Adizes Institute

**TIMSKI RAD SE U SKORO SVIM KOMPANIJAMA NAVODI KAO IMPERATIV.** Ako bih išao nešto grublje u analizu, možda bih rekao da je u pojedinim slučajevima često korišćen termin, ali bez istinske namere da se i primeni u pravom njegovom značenju. Ideja timskog rada je da motiviše zaposlene na donošenje odluka, kao i na povećavanje verovatnoće za njihovo sprovođenje. Ono, u šta se u pojedinim slučajevima pretvorи je otrcana fraza, ali neretko i skrovište od preuzimanja odgovornosti i proaktivnosti zaposlenih.

Pre nego što pređem na primere dobre i loše prakse želim još jednom da se vratimo na osnovne postulate timskog rada. Da bi timski rad bio zaista moćno oružje, treba voditi računa o ključnim koracima:

**1. Formiranje tima**, odnosno odabir članova s različitim veštinama i kompetencijama, različitim stilova kako bi se postigla raznovrsnost i nadopunjavanje članova unutar tima. Takođe, jasna podela uloga i ko je za šta odgovoran. Sve ovo u Adižesovoj metodologiji poznato je kao princip capi-ja.

### **2. Postavljanje jasnog zadatka**

kako bi svi članovi tima bili usmereni ka jasnom zajedničkom cilju.

**3. Praćenje procesa**, što treba da pomogne timu kako ne bi prerano donosio odluke, kao i da ne bi predugo trajao rad tima.

**4. Komunikacija** treba da bude otvorena između članova tima i ključna je za postizanje rezultata. Ovo uključuje redovne sastanke, deljenje informacija, kao i davanje povratne informacije.

**5. Rešavanje konflikta.** Konflikti su unutar tima poželjni. Ali imperativ je da budu konstruktivni. Od velike

važnosti je postavljanje mehanizama za rešavanje konflikata unutar tima kako bismo postigli harmoniju u njegovom radu.

**6. Prilagodljivost** je sposobnost tima da se prilagodi promenama okoline ili zadatka. **Timovi su zapravo rad na FLEKSIBILNOSTI kompanija i to je ključna uloga.**

**7. Evaluacija** rada i rezultata. Korak koji identificuje oblasti za poboljšanja i način rada u samim timovima.

**8. Podrška i motivacija** za uspostavljanje „kulture“ rada u timovima doprinosi pozitivnoj atmosferi i motivaciji za postizanje dobrih rezultata unutar tima.

Sigurno da bih mogao nastaviti s još dosta faktora, međutim čini mi se da su ovi koraci iterativni i važni da bi tim bio uspešan. U našem pristupu to nazivamo ostvarenje visokog nivoa uzajamnog poštovanja i poverenja.

### TIMSKI RAD KAO „MOĆNO ORUŽJE“

#### 1. „Nismo hteli da glasamo, nego da budemo saglasni“

Normalno je da rad na kreiranju rešenja dovodi članove tima u situaciju da imaju različita mišljenja, a to se ponekad pretvoriti u čvrsto branjenje svojih stavova. Pri radu s jednim timom u takvoj situaciji neko je predložio da bi bilo najbolje da se do odluke dođe glasanjem. Donošenje odluka po principu glasanja dovodi do toga da se pojavi pobednička i gubitnička strana. Cilj timskog rada nije da postoje jedni i drugi, nego da tim zajednički izade s „dovoljno dobrim“ rezultatom. Implementator ovog tima nije dozvolio ovu situaciju i izgovorio je gore navedenu rečenicu: „Nismo hteli da glasamo, nego da budemo saglasni“. Kao vođa i lider tima, dodatno je motivisao učesnike da nastave da argumentovano razgovaraju o problemu i da postignu dovoljnu saglasnost o temi.

#### 2. „Pričali smo satima, sada se ne čujemo danima“

U jednom od timova je bila situacija da se pri dodeljivanju zadatka

timu činilo da je on relativno jednostavan i da neće biti potrebno mnogo vremena kako bi se došlo do rešenja. Dogodila se malo drugačija situacija. Pri dubljoj analizi problema, članovi tima su konstatovali da bi bio bolji rezultat ukoliko bi proširili zadatak i dodatno obuhvatili više procesa tokom rada. Zaista se to i dogodilo, i na samoj evaluaciji kvaliteta rešenja i njegovoj primeni konstatovano je da je tim zaista „pričao satima“, što je omogućilo da nadalje rade svoje operativne zadatke s veoma malo utroška vremena u međusobnoj koordinaciji.

#### 3. „Videli smo koliko smo nesavreni u svojoj savršenosti“

Kada su kompanije u Go-Go fazi Adžesovog životnog ciklusa, često su opijene uspehom i u velikoj meri sebe smatraju savršenim. „Pa, pogledajte samo uspeh koji smo postigli“, neretko su rečenice koje se mogu čuti u ovačkim kompanijama. Nakon Sinergetske dijagnoze, koja je prva faza u Adžesovom pristupu organizacione transformacije kompanija, jedan tim je dobio zadatak da dodatno unapredi proces vođenja projekata. U toj kompaniji ovaj proces je ključan za ostvarivanje profitabilnosti. Članovi tima su na početku rada bili stava da im baš i nije jasno šta treba u tom procesu unapređivati kada to baš „savršeno“ rade. Otvorenost i realno dubinsko sagledavanje problema dovelo je do unapređenja, a u konačnici i do šaljive izjave „nesavreni u svojoj savršenosti“.

### POTENCIJALNE ZAMKE:

#### 1. Rešenje nije skup ideja! Rešenje je skup zadataka koji su podeljeni pojedincima

Kako je u nekoliko prethodnih primera navedeno, timovi rade na rešenjima i unapređenjima nekih procesa, operacija, procedura i sl. Česta zamka jeste da su članovi tima veoma raspoloženi da kreiraju, „maštaju“ kako bi nešto trebalo da se radi. Kada dođe do sprovođenja, taj entuzijazam uglavnom nije na tako visokom nivou.

Tim se sastaje iz dva razloga: kreiranje rešenja i povećanje verovatnoće

za sprovođenje. Svako rešenje na svetu je skup pojedinačnih zadataka koje treba neko da sproveđe. Ukoliko dodeljivanje ovih pojedinačnih zadataka izostane, nema ni primene. Isto tako, postoji mogućnost da zadaci i budu dodeljeni, ali da ne usledi provera izvršenja. To se, u stvari, zove upravljanje, menadžment. Menadžment je „dosadna mama“, provera da li si uradio „domaći zadatak“. Ukoliko ova kontrola izostane, vreme uloženo u rad tima postane veoma skupo.

#### 2. Odgovornost po definisanom opisu radnog mesta

Kada se rad u timovima ustanavlja kao način rada u kompanijama, želja je da timovi rešavaju one probleme koji se tiču više sektora. Da prave unapređenja koja će olakšati rad u dva ili više sektora. Ono što postoji kao opasnost da se i za „redovne“ operativne probleme, za koje bi trebalo da budu nadležni, a u konačnici i odgovorni, rukovodioci čekaju nekakav tim koji bi to rešavao. U jednoj kompaniji jedan vrlo proaktivni menadžer je rekao: „**Nije odgovornost ko je kriv, nego ko je zaslužan**“. Želja je bila da se ukaže na to da za poslove iz domena za koji rukovodilac ima capi (kapacitet u ovlašćenju, znanju i mogućnosti da pridobije ljude za zadatak) bude i „zaslužan“, a ne da se krije iza institucije „timski rad“. Prevencija za ovu pojavu je dobro uspostavljena struktura i tela koja njom upravljaju – kolegijum koji kontroliše kratkoročne rezultate menadžera (realizaciju usvojenih poslovnih planova i ciljeva) i POC koji upravlja promenama u kompaniji (prepoznaće potencijalne tačke za unapređenja).

Krajnji cilj timskog rada treba da bude bolja, sveobuhvatna integracija kompanije. Integracija je konstantan timski rad na prenosu informacija, rešavanju problema i međusobno razumevanje aktera timskog rada.

Završiću jevrejskom poslovicom: „Ako ne budemo bolji, bićemo gori“. Dobar timski rad je svakako preduvod za prethodno rečeno.

# PORODIČNA kompanija ili porodična KOMPANIJA

Konflikti u porodičnim kompanijama su lakše rešivi u situacijama kada članovi porodice u očekivanjima od generacijske tranzicije na isti način naglašavaju pojam „porodična“ ili kad na isti način u očekivanjima naglašavaju „kompanija“. Znači, u nekim slučajevima se porodična kompanija čita, vidi, misli i živi kao PORODIČNA kompanija, a u nekim kao porodična KOMPANIJA. Problemi nastaju ako u ovom čitanju i očekivanju ne postoji saglasje pa neki članovi porodice misle da smo mi PORODIČNA kompanija, a neki da smo porodična KOMPANIJA. I naravno da su ovi slučajevi češći (ko da osnivač nema drugih muka u životu)



Boris Vukić

regionalni direktor ASEE za razvoj porodičnih kompanija

**U SLUČAJU PORODIČNA KOMPANIJA, KOJI JE U TEORIJI ZNAN KAO KONCEPT „PORODICA NA PRVOM MESTU“, osnivači naslednike vide kao „oni su nama jednaki“, raduju se njihovom dolasku i radu u kompaniji, ako treba, izmisliće radno mesto samo da bi svi bili zajedno. S ponosom se izgovara i složno zapisuje da: „Porodična kompanija je vezivno tkivo porodice i vrata naše kompanije su ne samo širom otvorena nego ćemo podsticati i stimulisati da se i sledeće generacije priključe našem biznisu“. Još ako se i snaje i zetovi priključe, nema kraja našoj sreći. Tranzicija vlasništva je znana – „jednaki smo“, ona se po pravilu i ne potencira, „možemo i sad da se upišemo, a može i kad bude moral“.**

S tranzicijom upravljanja i vođenja kompanija stvari idu malo teže. Po pravilu, tada postoje ograničenja i smetnje u organizacionom uređenju kompanija i njihovoj profesionalizaciji, uz retke izuzetke. Ovde su prisutni simptomi nepotizma i kronizma, o čemu sam puno pisao.

S druge strane, kod porodičnih KOMPANIJA, interesi i potrebe kompanija su na prvom mestu, potencira se profesionalizacija u punom smislu, u ekstremnim slučajevima naslednici se zapošljavaju tek kad se ukaže po-

ZADATAK JE OSNIVAČA DA OCENI DA LI JE KOMPANIJA PRIPREMLJENA ZA EVENTUALNE NESPORAZUME ČIJI NASTANAK SE DANAS MOŽE PREDVIDETI

treba za određenom pozicijom, raspisuje se konkurs i oni zaista budu najbolji kandidati. O ovom ekstremnom primeru sam samo čitao, a nisam ga video u svojoj decenijskoj praksi. Ali sam upoznao nekoliko mladih ljudi koji naglašavaju da su oni profesionalni menadžeri, a ne naslednici. S ponosom takve porodice izgovaraju i zapisuju: „Svesni i odgovorni prema porodičnoj kompaniji, podstičemo i stimulišemo sledeće generacije na adekvatno obrazovanje, pripremu i obezbedićemo njihovo profesionalno i sistematsko uvođenje u skladu s potrebama kompanije i njihovim mogućnostima“.

Vrednosno je pitanje koji je od ova dva koncepta bolji, a znano je da svaki vrednosni stav ima svoju cenu.

Vraćam se na početak, bitno je da članovi porodice po ovom pitanju dele isti stav i imaju iste vrednosti. Rad porodičnih saveta i izrada dokumenata porodične kompanije, ma kako ih zvali, u takvim slučajevima teče puno lakše i s manje trzavica.

Problemi nastaju i, kao svaki problem o kom se ne priča, već se gura pod tepih, s vremenom postaju sve veći ako neko od naslednika ili roditelja duboko veruje i očekuje od kompanije da bude tretirana kao da smo

svi isti, a neko ne. Nekada bude da deca nemaju iste poglede na život i posao. Da nemaju svi iste interes.

Problem se, po pravilu, i javi kada nemaju svi iste interes i potrebe, a svi misle da imaju ista prava na jednoj stvari. A porodičnu kompaniju doživljavaju kao jednu stvar.

I zato se u državama s dužim pamćenjem koriste različiti načini da bi na istoj stvari više ljudi imalo različita prava. Pa se gleda šira slika i šta sve u njoj ima. Ne zato da bi neko dobio više ili manje, već zato da bi svako dobio ono što mu odgovara i pripada prema sklonostima, doprinosu, trudu... a stvar – preduzeće, ne samo opstalo već i razvijalo se. I da niko ne bi porodičnu kompaniju zloupotrebljavao i ugrožavao joj budućnost.

I zato je u ovakvim situacijama jasna komunikacija još potrebnija. Verovatno i na početku bolnija. Zato je tada potrebno pažljivo raditi na porodičnom savetu i izradi porodičnih dokumenata. I ne tražiti šablone. Jer, tipski obrasci su kao kapa jedne veličine. Nekome će biti taman. Nekom mala, te će sa glave da spada. A nekom pak velika pa će na oči da naskoči.

Zadatak je osnivača da oceni da li je kompanija pripremljena za eventualne nesporazume čiji nastanak se danas može predvideti, ili zato što prirodno nastaju ili su im, prema onome što je danas poznato, očekivani.

#### P.S.

#### A za šta ja navijam? Šta je moj savet kao savetodavca?

Da bi bila dugoročno održiva i napredovala iz generacijske tranzicije, osnivačeva kompanija mora da izade kao porodična KOMPANIJA. Da li to znači da joj je na čelu menadžer koji nije iz porodice? Ne. Prvi čovek profesionalizovane porodične kompanije može biti i član porodice. Uz jedan važan uslov – da porodična kompanija nije jedina kojoj on/ona može biti na čelu.

# ZAŠTO KAŽEŠ PORODIČNA KOMPANIJA, A MISLIŠ NA....?

Dok nisam uronio u tajanstveni svet porodičnih kompanija, mislio sam da je prefiks „porodična“ samo još jedan pokušaj konsultanata da se nešto što je jednostavno zakomplikuje. Prihvatao sam da postoji zvanična nomenklatura, mikro, mala, srednja, velika preduzeća, a sve ostalo mi je delovalo nategnuto



**Milovan Zvijer**

advokat, Partner u Four Legal i saradnik Adizes SEE

**PRAVNIČKO ZALEĐE NIJE U STARTU BILO OD VELIKE POMOĆI**, više je stvaralo otpor ka kovanicama koje pozitivni propisi nisu prepoznавали. Na primer, u Srbiji Zakon o privrednim društвима, a ni drugi propisi, nisu sadрžali definiciju „porodična kompanija“. Porodični zakon ili Zakon o nasleđivanju u principu ne prave razliku u nasleđivanju udela u kompaniji i nasleđivanja bilo koje druge imovine, tako da je sve to podgrevalo pravničku sumnju.

Istini za volju, Zakon o privrednim društвимa ima jedan zanimljiv odeljak i institut („Prinudni otkup udela od naslednika“) i tu negde postoje tragovi o potrebi zakonodavca da omogući vlasnicima kompanija i kompanijama da se vlasništvo ne razvodnjava, što je posebno zanimljiva tema, pominju se naslednici, pominje se kompanija, sve u istoj rečenici. No, to i dalje nije neki

konačan trag ka porodičnim kompanijama, a i ugоварanje tog instituta u praksi stvara dosta glavobolje pravnicima. Naime, da bi pomenuti institut bio primenjiv, osnivačkim aktom društva (kompanije) mora da bude i izričito predviđen, što u praksi znači da u istom (pa još javno dostupnom) dokumentu mora u nekom delu da se pojavljuju zajedno reči „smrt“ i „osnivač“, tj. član društva. Par puta sam se pravio pametan i ugavarao taj institut, što nije baš najbolji način da sa licem o čijoj smrti pišete otoplite odnose.

Kodeks korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije (dalje: „Kodeks“) de facto je jedini zvaničan dokument koji kod nas obrađuje porodična društva kapitala, tj. porodične kompanije. U Kodeksu se javljaju osnovne naznake (principi i preporuke) u kom pravcu bi porodične kompanije mogle da razmišljaju o svom organizovanju, te iako Kodeks



nije obavezujući (nema snagu zakona), ne sme mu se umanjivati značaj.

Vreme leći sve pa i otpor ka (meni tada) nepoznatom ili makar nedovoljno poznatom. Prođu godine, upoznate desetine ili stotine kompanija, osnivača, naslednika, porodica i odškrinete vrata za koja niste ni znali da postoje i ponovo shvatite da je apsolutno tačno da je život maštoviti od prava. Da, porodične kompanije postoje iako ih zakon ne definiše (da ne kažem, ne prepoznaće)!

U poslednje vreme postoji jedna izrazito pozitivna tendencija, a to je da su porodične kompanije postale značajna tema, da je to sve manje nepoznanica praksi, pa i stručnoj javnosti. Verujem da je to talas koji će stalno i nepovratno zapljuškivati obale naše ekonomije jer je neraskidivo vezan za privatno preduzetništvo, koje je u potpunosti obnovljeno, te je nasleđivanje biznisa prirođan tok stvari.

Istovremeno, postoji još jedna zanimljiva (da ne kažem, opasna) tendencija, a to je da se termin porodične kompanije sve češće koristi i tamo gde mu mesto nije. Ako neznanje ili nerazumevanje stavimo u kategoriju „rešivo“ (jer sve može s vremenom da se nauči ili razume), postoji i kategorija „marke-

tinški privlačno“ (što je možda malo teže rešivo). To je ono kada se npr. zaključi da neka kovanica bolje zvuči i da može da izazove više pažnje od neke koja se do tada češće koristila.

U tu zamku ne bi valjalo da upadnu porodične kompanije, jer se u poslednje vreme često kaže porodična kompanija, a misli na mala i srednja preduzeća. Mala i srednja preduzeća su definitivno „motor razvoja“ ne samo naše već i svetske ekonomije i kao takva zasluzuju veliku pažnju i bavljenje njima i njihovim izazovima u poslovanju. Takođe, činjenica je da većina porodičnih kompanija potпадa pod kategoriju mala i srednja preduzeća, ali to istovremeno ne znači da su u pitanju sinonimi.

Teme koje se obrađuju u okviru određenih celina koje imaju referencu da se tiču porodičnih kompanija

**POSTOJI JEDNA ZANIMLJIVA (DA NE KAŽEM, OPASNA) TENDENCIJA, A TO JE DA SE TERMIN PORODIČNE KOMPANIJE, IZ NEZNANJA, NERAZUMEVANJA ILI „MARKETINŠKI“ SVE ČEŠĆE KORISTI I TAMO GDE MU MESTO NIJE**

(npr. digitalizacija, upravljanje ljudskim resursima i slične univerzalne teme), iako izuzetno važne za mala i srednja preduzeća, odvlače pažnju od onoga što je ključno za porodične kompanije, a to je: kako izvršiti pripremu kompanije, osnivača, naslednika i porodice da bi proces tranzicije upravljanja i vlasništva sa jedne na drugu generaciju bio uspešan?

Kao što ni svaka kuća u kojoj žive supružnici sa decom nije porodična kuća (već možda samo trenutni izbor, trenutno stanje stvari), tako ni svaka kompanija gde osnivač ima i porodicu nije porodična kompanija (ali najčešće jeste malo ili srednje preduzeće). Prefiks „porodična“ podrazumeva:

- udruživanje rada više članova porodice (ako ne i cele porodice),
- ideju o trajnosti postojanja/poslovanja,
- domaćinski odnos, pa nekada i ulaganja „iz srca“ jer je tako iz nekog razloga (čitaj, porodičnih vrednosti) dobro, što ne znači uvek i ekonomski isplativo,
- toleranciju i komunikaciju među članovima porodice.

Kodeks definiše porodično društvo kapitala (porodičnu kompaniju) kao privredno društvo u kome većina glasova pripada jednoj porodici „...uključujući osnivača društva koji namerava da prenese društvo na svoje potomke i učini poslovanje društva održivim kroz generacije te porodice“.

Nesporno, jedan od najvažnijih koraka da se započne s procesom generacijske tranzicije jeste dolazak do spremnosti osnivača da (za početak) prepuste upravljanje kompanijama nekom od članova druge generacije (naravno, pod prepostavkom da su i naslednici adekvatno pripremljeni za te uloge). To su velike barijere koje osnivači moraju da prevaziđu i dok to ne urade i ne krenu u taj proces, ne treba im davati izgovore i kreirati lažnu nadu da se bave generacijskom tranzicijom tako što se bave npr. digitalizacijom poslovanja.

# „NIJE, SINE, PRISTOJNO O TOME RAZGOVARATI ZA ŽIVOTA”

Od 2015. godine, kada sam pokrenuo Klub 2040, klub kandidata za drugu i treću generaciju u porodičnim kompanijama, dobijam isto pitanje: „A što nisi pravio klub 5080, klub osnivača, roditelja?” Pitanje je na mestu, jer dobronamerni znatiželjnici znaju da ključna osoba koja ima privilegiju i obavezu da pokrene, nadzire, podržava i do kraja izvede proces generacijske tranzicije jeste onaj „koji je sve ovo i zakuva”, to jest osnivač



Boris Vukić

regionalni direktor ASEE za razvoj porodičnih kompanija

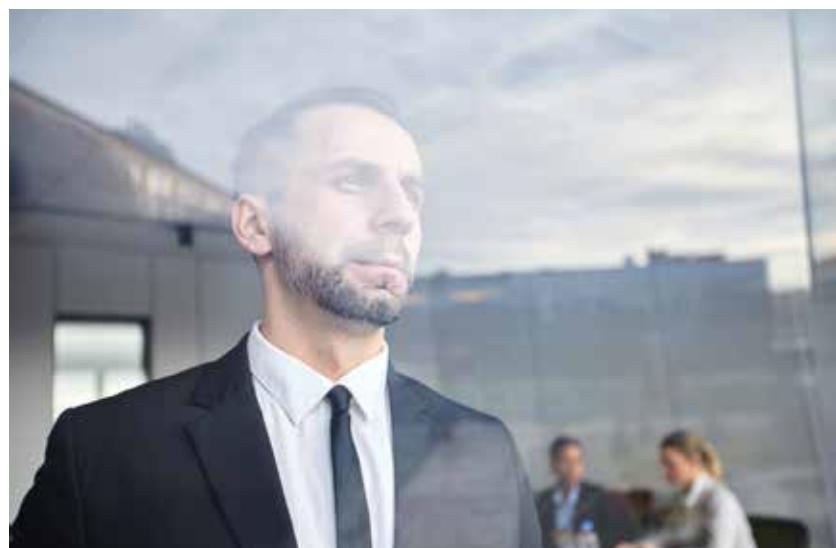
**DA PRVO ODGOVORIM – NISAM**, jer taj svet osnivača dobro, dobro poznajem, njemu i sam pripadam i imao sam bar dva razloga zašto nikad nisam pokrenuo klub osnivača između 50 i 80 godina:

1) zato što je nemoguće upravljati razgovorom 90, 100 osnivača od kojih je svaki naučio da, kad dobije reč, govori naširoko i nadugačko i objašnjava, kao što to radi u svojoj firmi (tzv. sindrom Fidel Castro);

2) zato što, kad osnivači javno i pred drugima govore o prostoru gde se ukrštaju oni i njihova deca i njihove kompanije, onda, biću fin sada, svesno izbegavaju istinu. Dokaz za to su mnogobrojni podkasti i konferencije o porodičnim kompanijama gde osnivači pričaju lepe priče, a ne trepnu.

Znao sam, i svaki novi savetodavni dan to potvrđuje, da je prvi preduslov – da bi uspeo proces generacijske tranzicije – otvorena komunikacija između osnivača i naslednika. I da tu komunikaciju, ako je i ne pokrene, podržavati mora osnivač. U sećanje mi navire odgovor koji je dobio jedan naslednik od oca kada ga je upitao kako on vidi položaj i

**PRVI PREDUSLOV DA BI USPEO PROCES GENERACIJSKE TRANZICIJE JE OTVORENA KOMUNIKACIJA IZMEĐU OSNIVAČA I NASLEDNIKA TE DA TU KOMUNIKACIJU AKO JE I NE PODRŽENE, MORA PODRŽAVATI OSNIVAČ**



odnos dece jednog dana kad ga više ne bude – „Nije, sine, pristojno o tome razgovarati za života”. I nameće se logično rešenje da kad tata ode sa ovoga sveta, deca u pet do ponoć upale sveću i prizivaju duha i pristojno se porazgovaraju.

Sa Klubom 2040 nada mi je bila da će se po povratku sa sastanaka kluba većini naslednika kad-tad dogoditi da ih roditelj/ osnivač/direktor priupita: „Pa dobro, šta vi tamo pričate?” i da će to biti početak. Dug je put, ali bitno je da se krene. Jedan je mlađi čovek odlučio da samoinicijativno dostavlja izveštaj sa službenog puta posle svakog sa-



stanka Kluba. Mudro i profesionalno. Godine su pokazale da je u nemalom broju ovaj moj skriveni plan uspeo – pokrenut je razgovor. Žao mi je svih onih kod kojih se to nije desilo. Baš mi je žao.

Pre dve godine, 2021, procenili smo da je vreme sazrelo da pokušamo da okupimo osnivače, ali u drugačijoj formi. Ne kao masovno okupljanje, već u užem sastavu, petnaestak njih, da relaksiramo atmosferu u kojoj će istomučenici koji nisu nužno i istomišljenici deliti svoja pitanja, odgovore, nedoumice. I uspelo je. Siguran sam da je limitiran broj učesnika doveo do toga, a i tema je sve aktuelnija i aktuelnija. Promenio se ambijent u poslednjih desetak godina, biću neskroman i napisaću – a i radili smo puno na tome kroz istraživanja, knjige, tekstove, konferencije...

Početkom ove 2024. okupili smo Milovan i ja, uz pomoć Emina Efendire, još dve grupe. I opet, već na samom početku pokazalo se da nema iste situacije i istog slučaja, da nema iste kompanije koja prelazi put od osnivače-ve ka porodičnoj. Po svemu su se osnivači razlikovali – po godinama života koje su bile u rasponu od 48 do 70 (i mali kusur), po veličini biznisa od par miliona do par desetina miliona evra, broju zaposlenih od nekoliko desetina do nekoliko stotina, većina samonikli osnivači i vlasnici, ali i oni koji imaju partnere, suvlasnike bilo kao braću ili supružnike, razlikovali su se i po broju dece, pa ta deca po afinitetima (a i sposobnostima za rad u osnivačevoj firmi)...

I opet, otvoreno se razgovaralo sa odgovornim osnivačima na temu generacijske tranzicije. Tranzicije koja ima jasan cilj, i tu smo se brzo složili – da njihove kompanije budu bolje nego za njihova vaka i da im porodični ručkovi prođu bez (ili sa minimalno) priče o

**SA KLUBOM 2040 NADA MI JE BILA DA ĆE SE PO POVRATKU SA SASTANKA KLUBA VEĆINI NASLEDNIKA KAD-TAD DOGODITI DA IH RODITELJ/OSNIVAČ/DIREKTOR PRIUPITA: „PA DOBRO, ŠTA VI TAMO PRIČATE?“ I DA ĆE TO BITI POČETAK. DUG JE PUT, ALI BITNO DA SE KRENE**

poslu. Istomučenici su bili jer istu dilemu dele – „Kako biti pravedan prema deci, a uraditi najbolju stvar za kompaniju“.

Istomučenici nisu bili jer su imali različita viđenja o tome kada decu uvoditi u vlasništvo, da li to što neki naslednici rade, a neki ne treba da utiče na buduću vlasničku strukturu, šta raditi kad je kompanija spremna za prodaju, a mi nismo, da li menadžere koji nisu iz porodice uvoditi u vlasničku strukturu, da li im ostavljaju „samar koji žulja ili samar koji nosi pare“... sve sa sledećim pitanjem – da li će oni umeti da nose il' jedan il' drugi.

I još puno tema smo se dotakli – imaju li osnivači iskrene prijatelje, da ih oni ponekad (pa i deca) gledaju kao novčanik ili bankomat.

Zaboravio sam da im kažem – kad se kaže da je „osnivač dao život kompaniji“, to može da se čita na tri načina:

- udahnuo joj život i napravio je;
- posvetio joj svoj život;
- i bukvalno dao svoj život.

Zaboravih i ono najvažnije za generacijsku tranziciju – neki su osnivači kompaniji, nesvesno, svojim činjenjem ili nečinjenjem život i uzeli ili će ga uzeti.

#### P. S.

Družićemo se sa osnivačima ovih godina intenzivnije. Pratite na [www.porodicnekompanije.com](http://www.porodicnekompanije.com)

# RAZVIJANJE KREATIVNOSTI U KOMPANIJI: NOVE MOGUĆNOSTI U KREATIVNOM I DIGITALNOM POSLOVANJU I GENERACIJA KOJA DOLAZI

U eri ubrzanog tehnološkog napretka, gde se svakodnevno nalazimo u sve složenijem i raznolikijem digitalnom okruženju, susrećemo se s generacijama mlađih ljudi koji su odrasli uz društvene mreže, online platforme, inteligentne aplikacije i slične novine. Oni se brzo navikavaju na nove načine komunikacije i poslovanja, koriste ih i anticipiraju njihovu pojavu i primenu. Zagledani u ekrane i uređaje, nekada nam deluju neambiciozno i bez dovoljno interesa za strpljiv i dugoročan put ka uspehu. Međutim, upravo su takvi umovi kreatori većine inovacija koje menjaju naše poslovno, već u velikoj meri digitalno, okruženje



Dubravka Milovanović

Regionalni direktor za programe razvoja zaposlenih, ASEEE

**ONI SU SVUDA OKO NAS, KREĆU SE PO STARTAP CENTRIMA I KREATIVnim HABO-VIMA, SEDE U RESTORANIMA I KAFEIMA ZA SVOJIM LAPTOPIMA I TRAŽE NEŠTO NOVO, DRUGAČIJE, UZBUDLJIVO.** Velika je šansa da neki od njih sede na svojim uobičajenim radnim mestima, u našim kompanijama i institucijama, školama i univerzitetima, a zapravo svoju kreativnost pokušavaju da iskažu na nekom drugom mestu. Sasvim je sigurno da stasava nova, kreativna i pomalo čudna generacija mlađih talenata, koja može da radi za nas, može da radi s nama, a može da bude i konkurenca koja nam direktno ograničava rezultate i menja poslovno okruženje, njegova ustaljena pravila i norme.

Vreme je da se zapitamo gde se nalazi naš biznis i kakve su mu sposobnosti da se razvija u tom budućem, još više digitalizovanom okruženju, koje zahteva stalnu kreaciju,

inovacije i senzaciju kako bi se udovoljilo tržištu koje se stalno menja pod uticajem kojekakvih influensera, video-klipova, kampanja i antikampanja. Koliko je naš poslovni model fleksibilan i inspirativan da prepozna i privuče mlade talente i kreativce koji poseduju veštine i sposobnosti u korišćenju novih tehnologija, pokretanju inovacija i oblikovanju novih strategija rasta?

Kako tehnologija nastavlja da se razvija i preoblikuje okruženje u kojem radimo, valjalo bi da naučimo da prepoznamo ključne attribute koji izdvajaju talentovane i kreativne pojedince koji nam mogu biti potrebni:

## 1. Digitalna i tehnička pismenost

Mladi talenti se s lakoćom kreću u digitalnom okruženju i doživljavaju ga kao prijateljsko, a ne kao nešto čemu treba da se prilagođavaju. Odlikuje ih duboko razumevanje online platformi, alata i tehnologija, što im



omogućava da efikasno iskoriste nove kanale za komunikaciju, marketing i razvoj proizvoda. Od prikupljanja i analize velike količine podataka do sposobnosti plasiranja informacija preko društvenih medija, njihova digitalna pismenost im omogućava da razumeju tržište, da mu pristupaju kreativno i na inovativan način.

## 2. Kreativnost i inovativnost

Daroviti i kreativni pojedinci su vešti u tzv. razmišljanju izvan okvira i primeni prethodnih iskustava u stvaranju i plasirajući svežih ideja u sasvim novim okolnostima. Inovacija ne podrazumeva nužno izmišljanje novih koncepta, već je to često primena nečega sasvim poznatog u novom okruženju u kojem pruža potpuno drugaćiji kvalitet. Bilo da se radi o dizajnu ili vizuelizaciji, izradi sadržaja ili novih koncepta, njihova inovativna i kreativna rešenja poboljšavaju korisničko iskustvo kod potrošača, te dovode do penetriranja novih tržišta ili kreiranja novih niša. Od razvoja novih aplikacija do veštačke inteligencije i virtualne stvarnosti, postoje ogromne mogućnosti za one koji umeju da premoste jaz između kreativnosti i tehničkog umeća. Mnoga preduzeća, od startapa do etabliranih kompanija, u stalnoj su potrazi za kreativcima sa smislim za

dizajn, kreiranje sadržaja i korisničko iskustvo, koji su sposobni elegantno da spoje estetske i funkcionalne zahteve potrošača.

## 3. Prilagodljivost i agilnost

Tempo promena u savremenom biznisu zahteva posvećenost kontinuiranom učenju i prilagodljivosti. Sposobnost prilagođavanja pro-

**KAKO SE TEHNOLOGIJA RAZVIJA I PREOBLIKUJE RADNO OKRUŽENJE, VALJALO BI NAUČITI PREPOZNATI KLJUČNE ATRIBUTE KOJI IZDVAJAJU TALETOVANE I KREATIVNE POJEDINCE KOJI NAM MOGU BITI POTREBNI. OGROMNE SU MOGUĆNOSTI ZA ONE KOJI UMEJU DA PREMОСТЕ JAZ IZMEĐU KREATIVNOSTI I TEHNIČKOG UMEĆA**

menama i brzog prepoznavanja i preusmeravanja napora na nove prilike ključna je u svetu savremenog poslovanja. Mladi talenti pokazuju prilagodljivost novim tehnologijama, tržišnim trendovima i stalnim promenama u ponašanju potrošača. Oni s entuzijazmom prihvataju nove izazove i traže prilike za rast i učenje od svakog saradnika i klijenta. Napredne kompanije koje su u naponu snage umeju da cene pojedince koji su u toku s tehnološkim trendovima i proaktivno traže mogućnosti za profesionalni razvoj. Mladi talenti će aktivno doprinositi kompaniji i

videti je kao mesto svoje budućnosti samo ako osete perspektivu za svoj profesionalni razvoj i uvećanje ličnih performansi na tržištu. Ni na koji način se ne bi trebalo plašiti njihove ambicije, jer ako je ne zadovolje u saradnji s nama, zadovoljiće je na nekom drugom mestu, a nama će ostati oni prosečni i malodušni.

## 4. Usmerenost na saradnju i komunikaciju

Efikasna saradnja i komunikacija neophodne su za uspeh u biznisu, a mladi talenti se osećaju ugodno u multidisciplinarnim timovima u kojima se izgrađuju odnosi saradnje, podstiče kreativnost i postižu kolektivni rezultati. Bilo da se radi o saradnji s programerima, trgovcima ili dizajnerima, njihova sposobnost da jasno razmenjuju ideje i preuzimaju odgovornost gotovo uvek obezbeđuje visoke rezultate i kvalitet isporuke. Iz tih razloga najdarovitiji ljudi vole da rade u kolaborativnom okruženju u kojima se spajaju različiti talenti koji komuniciraju u kreativnoj i opuštenoj atmosferi. Obično preferiraju fleksibilno radno vreme, projektna angažovanja, nagrađivanje

prema rezultatima, hibridne strukture i jasnu vertikalnu propulzivnost ideja koje su spremni da predstave i da ih zastupaju. Firme koje su usmerene na inovacije i koje žele da privuku kreativce trude se da stvore upravo ovakvo dinamično interno okruženje koje motiviše snažnom vizijom i kulturom radije nego krutom strukturu i normama.

## 5. Analitičko razmišljanje i korišćenje podataka

Odlučivanje zasnovano na podacima je temeljni zahtev modernog digitalnog poslovanja, a mladi talenti poseduju snažne analitičke veštine

i pismenost. Oni su stručni u prikupljanju, tumačenju i analizi podataka kako bi izvukli uvide pomoću kojih se jasno i precizno donose ispravne strateške odluke u razvoju biznisa. Umeju da kombinuju i upoređuju podatke, da ih primenjuju na različite poslovne oblasti i time otvaraju prostor za kreiranje novih strategija i poslovnih koncepata. Od analize performansi do dubinskog istraživanja tržišta, njihove analitičke sposobnosti i razmišljanje omogućava im da predlažu ispravne odluke koje su bazirane na činjenicama i jasno prepoznatim trendovima.

### 6. Preduzetnički način razmišljanja

Mnogi mladi talenti imaju naglašen preduzetnički način razmišljanja, odlikuje ih spremnost na preuzimanje rizika, prihvatanje neizvesnosti i traženje mogućnosti za inovacije i rast. Oni pokazuju inicijativu, vole da imaju određenu autonomiju i teže da ostvare širi uticaj, bilo da se radi o pokretanju novih projekata ili iniciranju promena unutar organizacija u kojima rade. Digitalna era je demokratizovala preduzetništvo i mladim kreativcima pružila mogućnosti da svoje ideje pretvaraju u održive poslovne poduhvate. Platforme za slobodne preduzetnike (freelancere) i brojne internet zajednice pružaju im mogućnosti da pokažu svoje znanje i da se povežu s globalnim tržištem. Bilo da se radi o stvaranju brenda na društvenim mrežama, pokretanju blogova, promotivnih kampanja ili stvaranje digitalnih platformi za pružanje specijalizovanih usluga ili trgovinu, mogućnosti za uspeh su brojne i raznolike.

Veštine i sposobnosti mlađih talenata i kreativaca u savremenom poslovanju su raznolike, dinamične i vrlo vredne, u smislu pokretanja inovacija i stvaranja uslova za saradnju i rast. Njihova digitalna pismenost, kreativnost, prilagodljivost, analitičko razmišljanje i preduzetnički duh pozicioniraju ih kao katalizatore promena i lidera u oblikovanju budućnosti poslovanja.



Nalazimo se u veoma turbulentnom globalnom okruženju, suočeni s brojnim neizvesnostima i krizama koje se neprestano najavljuju, tako da su sposobnost korišćenja novih tehnologija, razumevanje digitalnog okruženja i iznalaženje novih šansi za opstanak i rast apsolutno neophodni. S druge strane, lokalna tržišta su prilično plitka, pod snažnim uticajem velikih igrača iz zemlje i inostranstva, kao i javnog sektora, pa su tradicionalni oblici poslovanja često pod velikim pritiskom. U takvim uslovima, nova znanja, ideje, tehnološke sposobnosti i kreativni pristupi možda su i jedini put da se pronađe odgovarajuće mesto na tržištu i iznadu putevi za dalji rast. Da bismo usvojili i sistematizovali sva ta znanja, da bismo se izdigli iz lokalnih prilika i pronašli puteve rasta kroz šire okruženje, naš ključni resurs mogu da budu upravo ovakvi mlađi i talentovani pojedinci koji se možda već nalaze u našim redovima.

**TIMOVI MLAĐIH, KREATIVNIH, POSVEĆENIH I TEHNOLOŠKI PISMENIH LJUDI NAŠU KOMPANIJU ČINE ATRAKTIVNOM KAKO ZA DRUGE ZAPOSLENE, TAKO I ZA KLIENTE NA TRŽIŠTU. ULAGANJEM U NJIH SPAŠAVATE KOMPANIJU OD STAGNACIJE**

Ako želimo da ih zadržimo ili privučemo, ne treba da se plašimo njihovog drugačijeg pristupa problemima, ne treba da potkresujemo njihove ponekad preterane ambicije ili da ih kritikujemo kada deluju povučeno i introvertno. Ako imaju neke od navedenih osobina, to su ljudi koji su nam potrebni da razvijanjem svojih sposobnosti i veština otvore puteve za dalji rast naših kompanija. Mi smo ti koji treba da im pružimo uslove za profesionalni razvoj, tehnološko unapređivanje i ispoljavanje kreativnosti. Uređenjem svojih firmi kao dinamičnih i kreativnih zajednica postajemo atraktivni za najbolje ljudе, okružujemo se njima i stičemo prednosti na poljima konkurentnosti koje tek dolaze. Ulaganje u ovakve ljudе ne deluje uvek kao prioritet, ali sposobnosti naše kompanije upravo čine sposobnosti ljudi koji rade u njоj i ako njih ne vidimo kao prioritet, sasvim sigurno idemo u stagnaciju. S druge strane, timovi mlađih, kreativnih, posvećenih i tehnološki pismenih ljudi našu kompaniju čine atraktivnom kako za druge zaposlene, tako i za klijente na tržištu. Ulaganje u ovaj resurs nam dovodi ljudе s predispozicijama da razumeju buduće društvo i oni mogu da nas uvedu u to novo doba u kom ćemo konačno iskoristiti šanse koje će se svakako pružiti onima koji budu umeli da ih prepoznađu i iskoriste.

# Puna šaka napretka

Svi se pitamo šta nam donosi budućnost i nadamo se da nas čeka nešto lijepo. Naravno, postoje među nama i oni koji niti se pitaju, jer su suviše zaokupljeni surovom stvarnošću, niti se nadaju nečem lijepom, jer su suviše razočarani sadašnjošću te ih budućnost i ne zanima. Ali nećemo o njima, jer oni nam i neće zamjeriti ako ih pustimo da se na miru samosažaljevaju. Dakle, šta nas čeka i čemu da se nadamo?



Aleksandar Krunić

generalni direktor, Pharma Maac, Sarajevo

**PRVO ŠTO IMAM REĆI NA TU TEMU, JER MI TO PRVO I PADA NA PAMET, JESTE DA „NADA UMIRE POSLEDNJA“.** Iz te etablirane uzrečice zaključujem da umiremo ili smo već bivši kad prestanemo da se nadamo. Nada je, može se reći, energija koja hrani život. Šta god da se oko nas dešava – pandemije, ratovi, migranti, političari, afere, dosadan posao, stres kod kuće – mi idemo dalje, nalazimo dovoljno razloga da svaki dan funkcionišemo, jer ne gubimo nadu. Budućnost je besmislena bez nade. Druga misao koja mi se mota po glavi kada je budućnost u pitanju, jeste da sam s više strana čuo da nove generacije koje tek stasavaju ne očekuju da prestignu svoje roditelje. To bi bilo prvi put u istoriji da se jedna generacija ne nada napretku u životu u odnosu na prethodnu. Znači li to da gubimo nadu ili je nešto drugo u pitanju? Kada se to pitam, moram istovremeno i da se zapitam da li osnov za nadu mora biti napredak? Govorimo o napretku u njegovom izvornom značenju: bolje, više, jače. I na kraju, na temu budućnosti mi je u glavi još i promišljanje o sveprisutnoj, a opet tako često zapostavljenoj dimenziji života, a to je promjena. „Svijet se mijenja“, još je jedna od etabliranih uzrečica, kojima se rijetko provjerava značenje. Jer, svijet se eksplozivno mijenja, a brzina promjena se stalno povećava. Šta ta enormna brzina promjena donosi kada je budućnost u pitanju? Donosi neizvjesnost i rizik. A, nije nikakva tajna, neizvjesnost i rizik nisu okruženje u kojima nade bujaju.

Postoji kauzalan odnos između napretka, neizvjesnosti i nade. Naša vjekovna težnja za

**NEIZVJESNO-ŠĆU, A POGOTOVU OVOM „NAŠOM“ GALOPIRA-JUĆOM MOŽE UPRAVLJATI SAMO NEKO KO IMA SNA-GE STATI NA LOPTU, RAZ-MISLITI SVO-JOM GLAVOM I BITI SPREMAN DONIJETI NEKE RADIKALNE PROMJENE**



napretkom u smislu bolje, više i jače nam je toliko ušla u krv da smo iz vida izgubili druge dimenzije života – vidimo samo jednu dimenziju. Zarad napretka uništavamo planetu. Zarad napretka trpi kvalitet života. Zarad napretka gubimo socijalnu i emotivnu kompetenciju. Što više napretka, to su veće promjene, a kroz njih veća neizvjesnost. A neizvjesnost muti nadu.

Naravno, najlakše bi bilo, osim što bi bilo i potpuno pogrešno, za sve okriviti napredak, narediti da se prestane s njim i time riješiti stvar. Nema napretka, nema promjene, nema neizvjesnosti! Rekao bih, a vjerujem da u tome nisam usamljen, da se napredak mora redefinisati. Bolje, više i jače mora u obzir uzeti i druge dimenzije. Ne smijemo više težiti napretku ako on ide preko leđa prirodnih resursa ili kvaliteta našeg života. Rekao bih čak, uz napredak u njegovom klasičnom smislu nema za ovu planetu više nade. Nema, dakle, ni budućnosti. Napredak mora postati višedimenzionalna kategorija. Ova planeta je jedina na kojoj (zasada) možemo živjeti i nikakav na-

predak koji narušava njen opstanak nema smisla. Kvalitet života, pogotovo u urbanim sredinama, kontinuirano se približava minimumu – ljudi žive u prostorima nalik na kutije cipela, cijeli dan provode na poslu i na putu do njega, broj direktnih socijalnih kontakata i interakcija teži ka nuli. Da, vjerujem i nije sporno, može ljudski rod još neko vrijeme funkcionalisati i na taj način, ali to nije naša priroda i nema šanse da takav način života ima potencijal učiniti nas barem minimalno sretnim.

Razmišljam da su upravo ovu kausalnost otkrile nove generacije i da u tome treba tražiti osnov za njihovo promišljanje da ne teže prestići svoje roditelje. Oni nisu izgubili nadu. Na-protiv. Njima samo ne pada na pamet da žive život svojih roditelja i da u tim okvirima traže boljatik. Ne znam kako su u svojim još mladim životima došli do tako pametnih zaključaka, ali je njima svakako jasno da tu budućnosti nema. Oni nesvesno definišu odnosno osjećaju „napredak“ na drugačiji način. Oni žele biti samo svoji i razmišljati svojom glavom te samostalno odlučivati o svom životu. To je njima (zasada) „puna šaka napretka“. To mi se čini kao dobar početak u kojem ih mi stariji moramo podržati. Neizvjesnošću, a pogotovo ovom „našom“ galopirajućom, može upravljati samo neko ko ima snage stati na loptu, razmisliti svojom glavom i biti spreman donijeti neke radikalne promjene u načinu vrednovanja i upravljanja različitim dimenzijama života.

Uvijek se govorilo da „svijet ostaje na mladima“. Međutim, čini mi se da ova fraza nikad nije bila aktuelnija. Nikad više budućnost nije bila u rukama novih generacija. Oni, čini mi se, ne gledaju na stvari tako crno ili ozbiljno kao mi stariji. Njima sva neizvjesnost kojom smo okruženi ne izgleda tako strašno. Oni možda (još) ne znaju baš tačno šta hoće (mladost je zbog toga tu), ali vrlo dobro znaju šta neće. Neće ove dobro etablirane i dugoročno potpuno „ubuđale“ definicije napretka i tu su skroz u pravu.

# Panta rei

## Adižesova metodologija u svetu generacija: prilagodljivost kao ključna karika



**Sladana Petrović**  
HR Consultant, ASEE

### U SOCIOLOGIJI I PROUČAVANJU

**DRUŠTVA** pojam generacije često se koristi za analizu kulturnih, socijalnih i ekonomskih obrazaca koji karakterišu određeni period u istoriji.

Termin „generacija“ često se koristi kao zajednički imenitelj za ljudе koji su rođeni u određenom periodu ili su jednako stari, ali takođe ima i šire značenje od samog biološkog rođenja, te je to i socijalna kategorija koja obuhvata skupine ljudi čije stavove i vrednosti formira društveno i političko okruženje u kojem su odrasli. Generacije se često dele na osnovu događaja ili promena koje su se desile u društvu tokom njihovog odrastanja, a ovo može uključivati političke, tehnološke, ekonomske ili kulturne faktore. Razumevanje generacija pomaže u analizi društvenih promena tokom vremena i razlikama u stavovima, vrednostima i ponašanju među različitim grupama ljudi.

Neki od poznatih generacijskih naziva uključuju:

**1. Maturists (The Silent Generation):** Ova generacija obuhvata ljudе rođene između 1928. i 1945. godine, a naziva se i „nema“ generacija jer su odrasli u periodu posle Drugog svetskog rata, a predstavljaju prelaz iz tradicionalnog u moderno društvo.

**2. Baby Boomers:** Ova generacija obuhvata ljudе rođene između 1946. i 1964. godine. Naziv potiče od velikog bebi-buma koji se dogodio nakon završetka Drugog svetskog rata.

**3. Generacija X:** Ova generacija obuhvata ljudе rođene između 1965. i 1980. godine. Smatra se da su članovi ove generacije odrasli u vreme društvenih promena i tehnološkog napretka.

**4. Generacija Y (milenijalci):** Ova generacija obuhvata ljudе rođene između 1981. i 1996. godine. Oni su odrasli u doba brzog razvoja tehnologije, interneta i globalizacije. Milenijalci su pioniri digitalne ere, svedoci su rođenja pametnih telefona i trenutno su najbrojnija radno aktivna populacija.

**5. Generacija Z:** Ova generacija obuhvata ljudе rođene između 1997. i 2010. godine. Oni su odrasli u doba digitalne tehnologije, društvenih mreža i brzih promena. Nazivaju je još i džen-zi i postmilenijum generacijom, i gotovo se i ne sećaju kako je izgledao svet pre mobilnih telefona. Više od polovine ispitanih generacije Z izjavilo je za *Business Insider* da im je dostupan Wi-Fi važniji od slobodnog toaleta.

**6. Generacija O (nula):** Rođeni posle 2010.

Ovi generacijski nazivi pomažu nam da razumemo kako se društvo i ljudi menjaju tokom vremena, usled uticaja različitih istorijskih, socijalnih i tehnoloških događaja.

### GENERACIJA Z NA TRŽIŠTU RADA

Danas, na tržištu rada, u svetu koji se brzo menja, postaje sve zastupljenija generacija Z. Oni donose sa



sobom nove perspektive, vrednosti i načine razmišljanja. Kako su se generacije smenjivale, i poslovna kultura se prilagođavala. Svaka od generacija je sa sobom nosila različita očekivanja i vrednosti. Prethodne generacije su bile fokusirane na sticanje materijalnih dobara i uspeha, a generacija Z više vrednuje ravnotežu između posla i privatnog života, fleksibilne radne uslove i društvenu odgovornost u kompanijama.

Jedna od ključnih karakteristika generacije Z jeste njihova digitalna pismenost. Oni su odrastali u vremenu tehnologije i društvenih mreža, što je uticalo na njihovu komunikaciju i pristup informacijama. Usled ovog digitalnog osnaženja, generacija Z je često otvorenija za eksperimentisanje s novim idejama i inovacijama. Manje je verovatno da će slepo pratiti ustaljene poslovne prakse i radije će istraživati alternativne načine rada i nalaziti „prečice“. Ovo može biti korisno za kompanije koje žele da unaprede svoje poslovanje i prilagode se promjenjivom okruženju.

Generacija Z ima tendenciju da preferira veću autonomiju u radu. Oni su navikli na fleksibilnost i samostalnost u rešavanju zadataka. Ova generacija često očekuje da ima slobodu

### DIGITALNA PISMENOST JE JEDNA OD KLJUČNIH KARAKTERISTIKA GENERACIJE Z. ODRASLI SU U VREMENU TEHNOLOGIJE I DRUŠTVENIH MREŽA, ŠTO JE UTICALO NA NJIHOVU KOMUNIKACIJU I PRISTUP INFORMACIJAMA

u donošenju odluka i da učestvuje u procesima koji se odnose na donošenje odluka, za razliku od bebi-bumera koji su navikli na hijerarhijsku strukturu i vođstvo, i gde su se odluke donosile na višim nivoima. Iznenadujuće je da generacija Z preferira timski i kolaborativni rad, zato što su navikli na stalnu komunikaciju i saradnju putem digitalnih kanala. Za razliku od milenijalaca i bebi-bumera, koji su bili motivisani stabilnošću i finansijskom sigurnošću, generacija Z ima visoka očekivanja od svog posla i želi da radi na zadacima koji imaju smisao i doprinose društvu, pored stabilnosti i finansijske sigurnosti. Motivisani su projektima koji imaju pozitivan uticaj na svet oko njih.

Socijalni psiholozi su primetili da pripadnici generacije Z brzo apsorbuju informacije, ali isto tako brzo gube interes za njih. Ovu karakteristiku su prepoznali i stručnjaci za marketing, s obzirom na to da u doba emotikona i petosekundnih video-snimaka moraju koristiti kratke rečenice i velike slike kako bi privukli pažnju ove generacije. Njihova sposobnost koncentracije traje samo 8 sekundi, za razliku od milenijalaca, čija sposobnost držanja pažnje na marketinškim sadržajima traje prosečno oko 12 sekundi. Generacija Z je poznata po

nestrpljenju i manjem fokusu, žive u visokotehnološkom svetu stalnog ažuriranja na *Instagramu*, *Snapchatu*, *TikToku*, *Redditu*, *Twitchu*, *Trovu*, *Discordu*. Ipak, pokazali su se veštim u obavljanju više zadataka odjednom, poput hobotnica, često istovremeno proveravajući društvene mreže, slušajući muziku i četujući. Brzo se prilagođavaju prelasku sa zabave na posao i obrnuto, bez obzira na ometanja u okruženju. Radije rade u deljenim kancelarijama i coworking prostorima.

Iako se oduvek pretpostavljalo da nijedna generacija nije izuzeta od uticaja prethodne (roditelja) ili one koja živi istovremeno s njima (deca), sada, više nego ikada, primetne su transformacije unutar generacija. Ove promene doprinose tome da

### SVET SE MENJA PRED NAMA TE JE KAO PRIPADNICIMA STARIJIH GENERACIJA PRILAGOĐAVANJE NOVOJ GENERACIJI IZAZOV, A POČETAK JE RAZUMEVANJE OSNOVNIH KONCEPATA KOJI JEDNU GENERACIJU ČINE TAKVOM KAKVA JESTE.

se više ne može jasno odrediti ko pripada kojoj generaciji. Da budemo odmah jasni – u tome nema ničeg negativnog. Aktuelni roditelji ili bake i deke ne mogu da se iščudjavaju depersonalizovanoj komunikaciji današnje omladine, čak se može reći da generacija O vodi mnogo više konverzaciju „licem u lice”, doduše preko ekrana, ali ipak.

Ono što je iznenađujuće za generaciju Z jeste da je jedna od njihovih pokretačkih snaga aspiracija za sigurnošću i stabilnošću, što se nekad ne može povezati sa ostalim „zahtevima” ove generacije u poslovnom okruženju. To se objašnjava faktorima kao što su: odrastanje u vremenu velikih društvenih i političkih promena, uključujući terorističke napade, ekonomske krize i političke nestabilnosti, veliki troškovi školovanja, neizvesnost poslova i teškoće u stvaranju finansijske nezavisnosti, globalna pandemija, klimatske promene. Ovi faktori zajedno doprinose

da sigurnost postane ključna aspiracija za generaciju Z, u sve složenijem i nestabilnijem svetu.

### PRIMENA ADIŽES METODOLOGIJE

U svetu u kome „sve teče”, kako bi rekli stari Grci, promene su jedina konstanta, a to se posebno odražava na dinamiku generacija u društvu. Adižes metodologija, koja naglašava fleksibilnost i prilagodljivost organizacija, može se povezati sa ovom idejom kontinuirane transformacije među generacijama.

Generacije prolaze kroz različite faze života i usvajaju različite vrednosti pod uticajem okoline. Ovo konstantno evoluiranje generacija postaje ključno za razumevanje njihovih aspiracija i očekivanja u različitim vremenskim razdobljima.

Kada se analizira generacija Z, uočava se da, i pored svoje vidljive digitalne pismenosti i sklonosti prema inovacijama, postoji kod njih i snažna želja za sigurnošću. Ova paradoksalna potreba za inovacijama i promenama, ali istovremeno i za sigurnošću, odražava se u Adižesovom konceptu prilagodljivosti organizacija koje su sposobne da balansiraju između suprotstavljenih interesa.

U suštini, dok panta rei označava neprestani tok promena, Adižesova metodologija nas podseća na važnost prilagodljivosti i razumevanja suprotstavljenih sila i interesa koji oblikuju porodice, organizacije, društva. Svet se menja pred nama, kao pojedincima, priпадnicima starijih generacija, koji smo možda roditelji, ali i zaposleni ili vlasnici kompanija. Prilagođavanje novoj generaciji je izazov, a početak je razumevanje osnovnih koncepata koji jednu generaciju čine takvom kakva jeste.

### SMENA GENERACIJA

**U šezdeset godina Planinke A.D. mnogo je primera i dokaza za aksiom - na tržištu ne samo da opstaju već i rastu i razvijaju se one kompanije koje se prilagođavaju promenama, ali ih i diktiraju. Tako su u poslednjim decenijama donošene smele odluke i promene, pa je iz kuršumlijskog kraja počela da teče Prolom voda po celoj Srbiji i šire, pa su gosti iz cele Srbije i šire imali sve više dobrih hotela u Prolom, Lukovskoj i Kuršumlijskoj banji. Prepoznavale su se prilike ili potencijalni udari sa tržišta i na njih se brzo reagovalo**

**PRE DESET GODINA, TAMAN O POLUVEKOVNOJ OBLJETNICI, rukovodstvo „Planinke“ prepoznaло je opasnost ili udar koji nije potencijalan, već siguran, a ne dolazi spolja. To isto rukovodstvo, koje je decenijama na čelu kompanije, hodalo je šestu deceniju svog života i, voleli to ili ne, bližio se trenutak njihovog odlaska u penziju i povlačenja iz poslovnog života. A „Planinka“ ne može u penziju i ne sme da se povuče iz poslovnog života ako ni zbog čeg drugog ono zbog nekoliko stotina radnika i njihovih porodica. Patili bi ljubitelji Prolom vode što je nema pa bi se navikli na neke druge vode, nedostajale bi mnogima topličke banje pa bi našli neke druge, ali gde bi posao i hleb našlo hiljade ljudi iz Kuršumlije i okoline.**

# Za nova desetljeća



Prva sinergetska dijagnoza „Planinke” održana je 12. marta 2014. godine. S podmladenom i pojačanom ekipom ključnih ljudi radno smo obeležili ovu desetogodišnjicu

Te 2014. godine „Planinka AD” nije bila spremna za generacijsku tranziciju. Ali je postojala rešenost i spremnost za pažljiv i sistematski rad i pripremu za smenu generacija. Ovaj rad se, najšire posmatrano, odvijao na dva polja. Prvi je obuka, edukacija, treninzi u cilju ovladavanja veština

nama rukovođenja i menadžerskim alatima i to ne samo za uzak krug kandidata za najviše pozicije već i dublje u strukturi. Kroz ove obuke je prošlo više od pedeset mladih ljudi i one i danas traju i trajaće. Kad se o obukama govori, onda mora da se napiše da se nastavilo i sa dobrom

praksom u „Planinci” koja decenija traje, a to je obuka svi onih koji su u neposrednom kontaktu s klijentima. Drugo polje rada pripreme za generacijsku tranziciju je postavljanje novog organizacionog rešenja, jasnih profitnih i uslužnih centara, nadležnosti, odgovornosti, ciljeva, planova... Rad na organizaciji bio je neophodan ne zato što prethodna nije valjala. Naprotiv, bio je to domaćinski i odgovoran pristup preduzeću koji je rezultirao milionima zadovoljnih klijenata i stotinama zadovoljnih akcionara. Ali način na koji su Raša, direktor Ilić, Žarko, Zlatko, Pavlović, Dica, i svi oni koji smo upoznali pre deset godina je način na koji su samo oni mogli da funkcionišu i rade. Rad na organizaciji imao je zadatak da doveđe do nove organizacione kulture, da obezbedi prelaz sa domaćinskog načina vođenja ka participativnom menadžmentu. Od pre godinu dana neki novi mlađi momci i devojke rukovode „Planinkom”, a „iskusni momci” su tu da ih ohrabre i podrže.

Odabравши Adizes metodologiju kao sistemski pristup na kojem će raditi na ovom problemu, „Planinka” je odabrala put participativnog upravljanja, uključivanja većeg broja saradnika, postupniji i dugoročan put promena. Ceo tim Adizes SEE je ponosan što smo izabrani za partnera u ovom procesu i svako od nas kad put Toplice krene, bilo poslom ili privatno, više u Kuršumliju ne ide, već se vraća.

Nije „Planinka” samo branik Srbije u jednom trusnom području. „Planinka” je branik mudrosti, strpljenja, posvećenog rada vlasnika i menadžmenta u trusna generacijska tranziciona vremena.

Tekst Borisa Vukića preuzet iz Monografije povodom 60 godina Planinka ad



Priznanje za ASEEE za dugogodišnju saradnju i doprinos razvoju kompanije „Planinka”

# Elixir za zaposlene koji rastu uz kompaniju

Radionice za profesionalni rast zaposlenih, ali i kompanije

## U CILJU IDENTIFIKOVANJA ORGANIZACIONIH IZAZOVA RASTA NAŠE KOMPANIJE

i nalaženja načina za njihovo najadekvatnije prevazilaženje, menadžment eksperți za razvoj kompanija su zajedno s nama realizovali ukupno četiri modula radionica za razvoj veština, kao i peti modul, odnosno *follow up*.

Za radionice je angažovana konsultantska kuća *Adizes Southeast Europe* (ASEE). Osnovne delatnosti ASEE su organizaciona terapija bazirana na oblastima, edukacija koja se odvija kroz otvorene i *inhouse* seminare i treninge. Sve njihove usluge se baziraju na međunarodnom iskustvu i obaveznim obukama po metodima i standardima uobičajenim u najrazvijenijim zemljama, više od dvadeset godina prakse na prostoru jugoistočne Evrope i višedecenijskom iskustvu njihovih konsultanata i predavača.

Priliku da prođu ovaj program u aprilu i maju ove godine dobilo je gotovo 60 naših kolega koji pripadaju uglavnom srednjem menadžmentu.

O važnosti radionica za razvoj veština i njihovom uticaju na razvoj naše kompanije govorila je Jovana Odavić, HR menadžer Grupe.

– Ovu godinu će u *Elixiru* definitivno obeležiti razvoj i unapređenje različitih oblasti i aspekata poslovanja: unapređujemo uslove rada, nastavljamo da pružamo podršku porodicama naših zaposlenih i lokalnim zajednicama u kojima poslujemo, u toku su veliki investicioni projekti bazirani na održivom razvoju, primena modela cirkularne ekonomije i unapređenje resursne efikasnosti.

Uz sve to, kontinuirano radimo na razvoju veština i potencijala naših kolega – kazala je Jovana, i dodala:

**ZNANJE,  
OSTVARIVANJE  
REZULTATA,  
SISTEMATIČ-  
NOST, KREATIV-  
NOST, PREUZI-  
MANJE RIZIKA,  
INTEGRISANJE  
LJUDI... SVE TO  
MOŽE DA SE  
OSTVARI SAMO  
AKO POSTO-  
JI DOBAR TIM  
LJUDI KOJI DELI  
ZAJEDNIČKE  
VREDNOSTI I  
CILJEVE**

– Živimo i poslujemo u dinamičnom okruženju koje se stalno menja i u kojem se svakodnevno suočavamo sa izazovima. Shodno tome želimo da kroz program obuka i razvoj veština pomognemo našim zaposlenima da lakše prevaziđu probleme i da dođu do konkretnih timskih rešenja.

Znanje, ostvarivanje rezultata, sistematičnost, kreativnost, preuzimanje rizika, integriranje ljudi... sve to može da se ostvari samo ako postoji dobar tim ljudi koji deli zajedničke vrednosti i ciljeve. *Elixir* je svestan značaja ulaganja u razvoj zaposlenih koji predstavljaju najvažniji resurs naše organizacije i koji svojim znanjem, radom, zalaganjem, poslovnom etikom i ljudskim vrednostima stvaraju mogućnost da izgradimo kvalitetnije okruženje za sve nas i za kompaniju u kojoj radimo. Verujem da će rezultat obuka, pored usvojenih znanja, biti i značajno poboljšanje radne atmosfere i motivacije unutar kompanije i njenih organizacionih delova – zaključila je Jovana.

Njena koleginica iz HR službe i imenjakinja, Jovana Karahoda, HR biznis partner *Elixir Group* i *ST Medicine*, koja je bila i polaznik obuka, na sledeći način je istakla njihove koristi:

– Tokom aprila i maja, polaznici iz kompanije *Elixir Group* imali su privilegiju da učestvuju u *soft skills* obukama koje je organizovao *Adizes Southeast Europe*.

Kroz intenzivne module o komunikaciji, upravljanju vremenom, timskom radu i radu sa zaposlenima, zaposleni su stekli vredne veštine i iskustvo koji donose brojne prednosti kako njima samima, tako i kompaniji. Obuke su postale ključna komponenta razvoja zaposlenih u modernim kompanijama, a *Elixir Group* prepoznaje značaj kontinuiranog usavršavanja svojih zaposlenih.

Obuke su bile organizovane na nekoliko atraktivnih lokacija, pružajući učesnicima mogućnost da se udalje od svakodnevnih obaveza i posvete intenzivnom učenju. Naučili smo nove tehnike komunikacije koje su nam pomogle da efikasnije saradujemo s kolegama, ali i da bolje razumemo i rešavamo konflikte. Moduli o upravljanju vremenom su nam doneli konkretne alate za efikasnije organizovanje svakodnevnih obaveza i postizanje veće produktivnosti. Verujem da su sve ove obuke zaista bile dragocene, a za neke od nas i transformaciono iskustvo. Bila je to prava prilika i da s kolegama iz ostalih članica razmenimo ideje. Vrednost ovih obuka odrazila se ne samo na individualni razvoj zaposlenih već je imala i šire pozitivne efekte na kompaniju *Elixir Group* i sve njene članice.

Uvođenje novih veština i poboljšanje timskog rada doprinose efikasnosti procesa unutar organizacije.

Bolja komunikacija među zaposlenima rezultira smanjenjem nesporazuma i konfli-

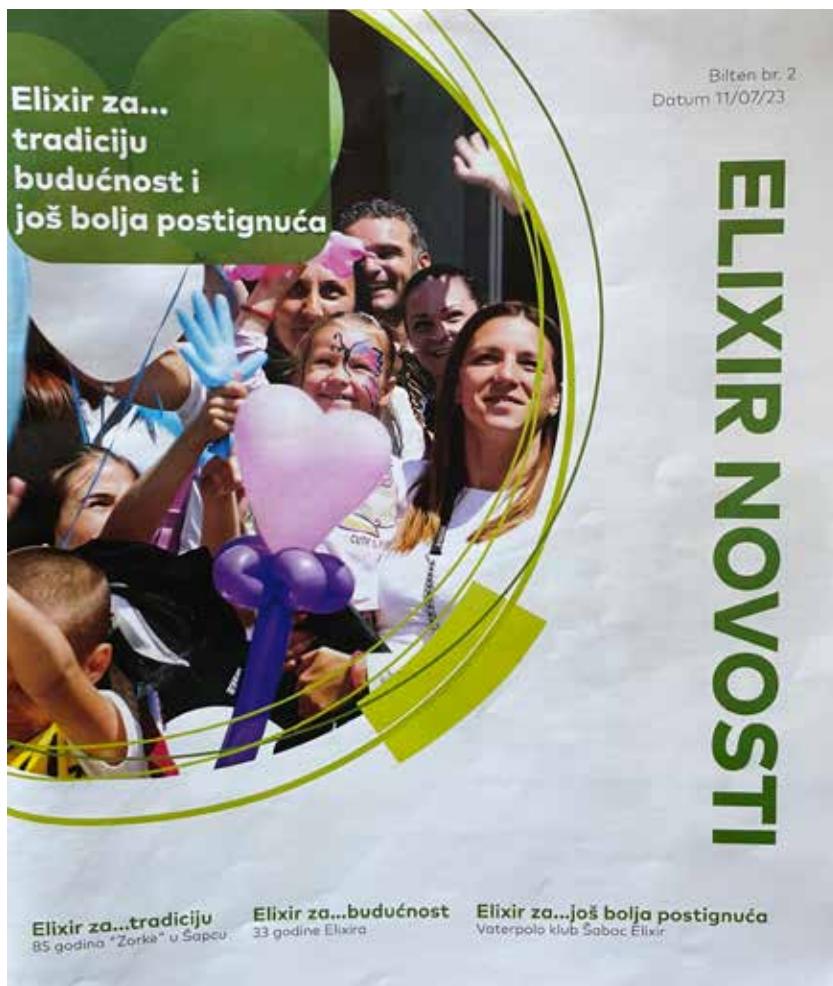
**BOJLA KOMUNIKACIJA MEĐU ZAPOSLENIMA REZULTIRA SMANJENJEM NESPORAZUMA I KONFLIKATA, DOK EFEKTIVNO UPRAVLJANJE VREMENOM OMGUĆAVA POSTIZANJE POSTAVLJENIH CILJEVA U ZADATIM ROKOVIMA. IZGRADILI SU SNAŽNE MEĐUSOBNE VEZE, UNAPREDILI TIMSKI DUH...**

kata, dok efektivno upravljanje vremenom omogućava postizanje postavljenih ciljeva u zadatim rokovima. Pored sticanja novih veština i znanja, učesnici su izgradili i snažne međusobne veze, unapredili timski duh i stekli samopouzdanje u suočavanju sa izazovima. Na nivou svih članica očekujemo napredak u vidu poboljšane produktivnosti, bolje komunikacije i povećanje motivacije zaposlenih. Sada je na nama da održimo kontinuitet i osiguramo da se sticanje novih veština i unapređenje timskog rada nastavi kao integralni deo kompanijske kulture.

- Adižes je izuzetno korisna obuka koje me je naučila novim alatima i strategijama za uspešno vođenje tima. Kroz interaktivne radionice i razmenu ideja stekao sam dublje razumevanje dinamike tima i efikasnih načina rešavanja konflikata. Takođe, Adižes obuka se fokusira na saradnju, efikasnu komunikaciju i razvoj liderstva, što mi je omogućilo da unapredim svoje veštine vođenja i efikasnog upravljanja resursima. Verujem da je ova obuka veliko iskustvo za svakog menadžera/budućeg menadžera koji želi da postigne uspeh u dinamičnom poslovnom okruženju kao što je naša kompanija, sumirao je utiske Strahinja Rosić, senior specijalista aplikativne podrške u *Elixir Group*.

Još jedan mladi kolega, Zoran Belenzada, saradnik u brendiranju poslodavca i akviziciji talenata u Grupi, ove radionice posmatra iz ugla nekoga ko se bavi regrutacijom, selekcijom i brendiranjem poslodavca i u tom smislu ovo iskustvo opisuje kao obogaćujuće.

- Jedna od ključnih stvari koje sam naučio tokom obuke bila je važnost sagledavanja organizacije kao celovitog sistema. Shvatio sam da za uspešnu regrutaciju, selekciju i brendiranje poslodavca, moram duboko razumeti kulturu i vrednosti organizacije. Kroz obuku, stekao sam alate i tehnike kojima sam mogao analizirati organizacionu strukturu i dinamiku, kako bih pronašao idealne kandidate i učestvovao u kreiranju autentičnog i privlačnog brenda *Elixir Group*. Takođe, pohađanje Adižes obuke mi je pomoglo da razumem da regrutacija nije samo pronalaženje kandidata





već i stvaranje harmonične ravnoteže između organizacione kulture i potencijala zaposlenih. Na taj način, obuka me je osnažila u vođenju procesa selekcije – istakao je Zoran.

Koliko je rad na razvoju veština značajan za nekoga ko se bavi računovodstvom, objasnio nam je Mladen Lazić, supervizor računovodstva u *Elixir Group*, koji je o radionicama rekao:

– Adižes obuku sam doživeo kao odlično iskustvo i priliku za bolje upoznavanje i provezu svesti o sebi, kao i razumevanje postupanja kolega u svakodnevnom poslu prema radnim zadacima i komunikaciji. Obuke su bile interaktivne i obilovalе konkretnim primerima.

Uz pomoć ovih obuka uspeli smo da sagledamo zašto neko postupa tako kako postupa i da proverimo da li naše razumevanje nekih situacija odgovara onom što je neko podrobno obradio i sistematizovao u neke celine u okviru discipline menadžmenta. Možda i najvažnije, imali smo priliku da se međusobno dodatno upoznamo, razmenimo iskustva i mišljenja pa i družimo s kolegama iz *Elixir* grupacije s kojima inače nemamo mnogo kontakata.

Na ovaj način smo unapredili svoje veštine, ali i ostvarili malo prisniji odnos s kolegama, što će nam mnogo značiti u daljem radu, komunikaciji i rešavanju poslovnih problema.

Sandra Ristivojević, menadžer nabavke u *Elixir Group*, ističe da su joj svi

**UZ POMOĆ ADIŽES OBUKA USPELI SMO DA SAGLEDAMO ZAŠTO NEKO POSTUPA TAKO KAKO POSTUPA I DA PROVERIMO DA LI NAŠE RAZUMEVANJE NEKIH SITUACIJA ODGOVARA ONOM ŠTO JE NEKO PODROBNO OBRADIO I SISTEMATIZOVAO U OKVIRU MENADŽMENTA**

moduli bili korisni, ali Komunikacija ipak najinteresantnija.

– Pored osnovnih pravila i vidova komunikacije, upoznali smo se sa tipovima ličnosti po Adižes metodologiji, identifikovali smo njihove karakteristike i stil, naučili da prilagodimo komunikacijski stilu sagovornika, a sve u cilju boljeg razumevanja i unapređenja komunikacije – pojasnila je Sandra.

Specijalista kontrole kvaliteta u *Elixir Zorki* Nikola Mitrović svoje iskustvo opisuje ovako:

– Prisustvo na Adižes obukama smatram veoma značajnim za svoj lični i profesionalni razvoj.

Rad u velikom poslovnom sistemu podrazumeva svakodnevnu interakciju s ljudima bilo da se radi o kolegi na nižoj, istoj ili višoj hijerarhijskoj lestvici ili krajnjem korisniku/kupcu.

Zbog toga je neophodno da svako od nas delimično ili u potpunosti ovlada tehnikama poslovne komunikacije, organizovanja tima i vremena, kao i uspostavljanja dobrog odnosa sa zaposlenima. Važnost sticanja navedenih veština prepoznale su kolege koji su bili prisutni pa su treninzi protekli u dinamičnoj i interaktivnoj atmosferi, gde je svako imao prostora da iskaže svoje mišljenje i aktivno učestvuje u otvorenim diskusijama.

*Elixir novosti,  
Bilten br. 2, datum 11. jul 2023.*

# SVE IMA SVOJ IZVOR KAKO AI MOŽE POMOĆI DA SPOZNAMO IZVOR U FILOZOFIJI

Duboko se nadam da će nam naši novi lagani i vrlo načitani pomoćnici u poslu razmišljanja - ChatGPT i inni open AI alati, zaista pomoći. Ideja da veliki lingvistički modeli, koji mogu da sudeluju, ali i da vode razgovor u pravcu željenih informacija, zaključaka, stila i dužine, mogu i da potaknu širinu (znatiželju) i dubinu razmišljanja ljudskih sagovornika zaista je prijatna, čak razgalujuća



Irena Bulat  
direktorka, ASEE Srbija

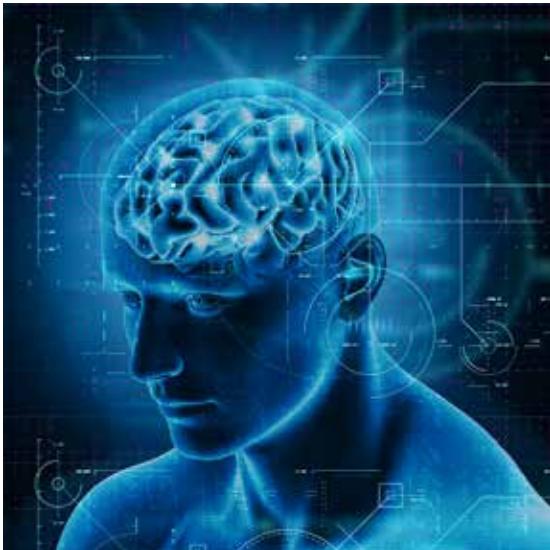
**MOJA JE NADA DA ĆE BRZINA U KOJOJ FUNKCIONIŠU TAKVI MODELI, A KOJA JE TAKO PRIVLAČNA DANAŠNJIM LJUDSKIM BIĆIMA** suočenim sa, za naše pretke, NE-ZAMISLIVOM brzinom događanja u svakoj sferi života, biti osobina koja je argument za pozitivan efekat na dubinu promišljanja ljudi. Naime, čini mi se da lakoća pristupa informacijama koje ima ChatGPT i brzina kojom odgovara na sve, pa i najčudnije naše zahteve, prijatno golica našu radoznalost, budeći u ljudskim bićima osobinu koja nam je kao vrsti donela toliko mnogo dobra. Golica na način koji neće biti *rabbit hole* efekat beskrajnog niza besciljno lutajućeg boravka na YouTube platformi, na nekoj društvenoj mreži i nekom informativnom portalu. Golica na način da sve detaljnije, dublje ulazimo u temu kojom smo otvorili naš odnos sa open AI entitetom.

Eto, predlažem da se bar informišemo, ali još i bolje spoznamo dubinu, izvor mnogih stavova, reči, sentenci koje tako lakonski izgovaramo kao mudrosti koje smo čuli od nekog kouča, gurua, „mudrog“ lidera, videli kao citat na mreži...

Kako većini izvor u jezeru mog ličnog interesovanja usmeravam samo na dva mala, ali vrlo često uzimana u usta, citata, stava.



**SVI PRISTUPI  
UPRAVLJANJU  
PROMENAMA  
PA I ADIŽESOV  
POČINJU SA  
HERAKLITOM**



Znate ono kada vam drugarica ili brižni kolega objasne da ne treba da se nervirate oko nekoga/nečega, već da je rešenje da promenite svoj stav/pogled na tu osobu ili situaciju. E, to je eho raznih opcija tumačenja i razumevanja terapijskog pristupa koji se bazira na ideji da psihički, emotivni problemi nastaju usled iracionalnih uverenja, obrazaca, misli kojima posmatramo svet oko sebe. RET (racionalno

emotivna terapija), pa onda REBT (racionalno emotivna bihevioralna terapija) i mnoge druge teme kojima je velikih američki psiholog Albert Elis promovisao ideju mentalnog zdravlja, *well being* i preporuke da terapeuti treba da pomognu klijentu da prepozna iracionalne misli i uverenja, te ih zameni racionalnijim, realističnjim stavovima. Naravno, možete stati ovde i udubiti se u ovu zaista obimnu, zanimljivu i korisnu oblast, ali potičem da vas ChatGPT povede još dalje i dublje u prošlost, sve do antičke filozofije. Možda i ključna inspiracija i ključ ovih teorija 20. veka koje tako dobro bujaju u 21. jesu učenja stoika, posebno jednog od njih – Epikteta. Pre 2000 godina taj je bivši rob naglašavao važnost razlikovanja između stvari koje možemo kontrolisati (naše stavove, vrednosti, reakcije) i onih koje ne možemo (vanjski događaji, mišljenja drugih ljudi).

„Čovek nije uz nemiren zbog stvari koje se događaju, već zbog svog shvatanja stvari koje se događaju.“

Ovo je, dakle, jedan od ključnih izvora onoga što ste čuli juče u kancelariji. Preporuka da se zanimate za Epikteta, vrlo zanimljiva ljudska sudbina, vrlo celovito učenje, možda i to njegov „Enhiridion“ (Priručnik o moralu) koji je prikazan u raznim naslovima knjige koju i danas možete naći pod imenom tog autora – EPIKTET. Lično sam odabrala ovu pričicu jer sam i ja od mog prvog šefa bila učena kroz njegove citate. Pa onda i ja danas često pominjem: „Čovek ima dva uha i jedna usta da bi mogao dva puta više slušati nego govoriti“.

Druga pričica ima početak u menadžmentu sveprisutnim teorijama/pristupima/alatima upravljanja promenama. Svako je nekada čuo za panta rei, mnogi nisu istražili izvor, a još manje prihvatili dubinu tog izvora. Dakle, panta rei, ili sve teče, Aristotelova je sublimacija filozofije važnog prethodnika i autora ideje o stalnoj promeni, prirodnosti i neminovnosti – Heraklita.



### **U ISTE REKE STUPAMO I NE STUPAMO, JESMO I NISMO. (FR. 49)**

Reka zadržava isto ime, ali voda koja proteče nije ista. Štoviše, i mi smo podložni neprestanoj promeni, „i jesmo i nismo“. Čoveku nije suđeno da opušteno uživa, već se mora neprestano potvrđivati. Zar je to tako strašno?

Sva, pa i Adižesova teorija upravljanja promenama kroz naglasak na agilnosti, kontinuiranoj promeni, inovacijama, eksperimentiranju i prihvaćanju neizvesnosti kao inherentnog stanja poslovanja počinju sa Heraklitom. Filozof iz Efesa (ovo je bilo još mnogo pre Epikteta, današnja Turska, nekadašnji polis Efes, 500 godina pre nove ere) mnogo poetičnije i dublje objašnjavao je ono što danas slušate na konferencijama, edukacijama i u salama za sastanke.

1. Agilnost i prilagodljivost – Organizacije koje su spremne prilagoditi se novim uvjetima i brzo reagirati na promene u okruženju imaju veće šanse za uspeh.

2. Promene su stalne – u modernim organizacijama, važno je razumeti da su promene neizbežne i da je potrebno uspostaviti procese koji podržavaju kontinuirano prilagođavanje.

3. Inovacija i eksperimentiranje – organizacije koje potiču kreativnost, inovacije i eksperimentiranje imaju veće izglede za uspeh u dinamičnim i promenjivim tržištima.

4. Prihvatanje neizvesnosti – prihvatići i upravljati neizvesnošću te biti spremni na promene koje se mogu brzo dogoditi posao je današnjih menadžera.

Preporuka – pitajte ChatGPT malo o Heraklitu, sve ove teze povežite sa originalnim fragmentima i videćete šta je izvor i koliko je on dublji i ugodniji uhu za slušanje od ovih standardnih biznis priča.

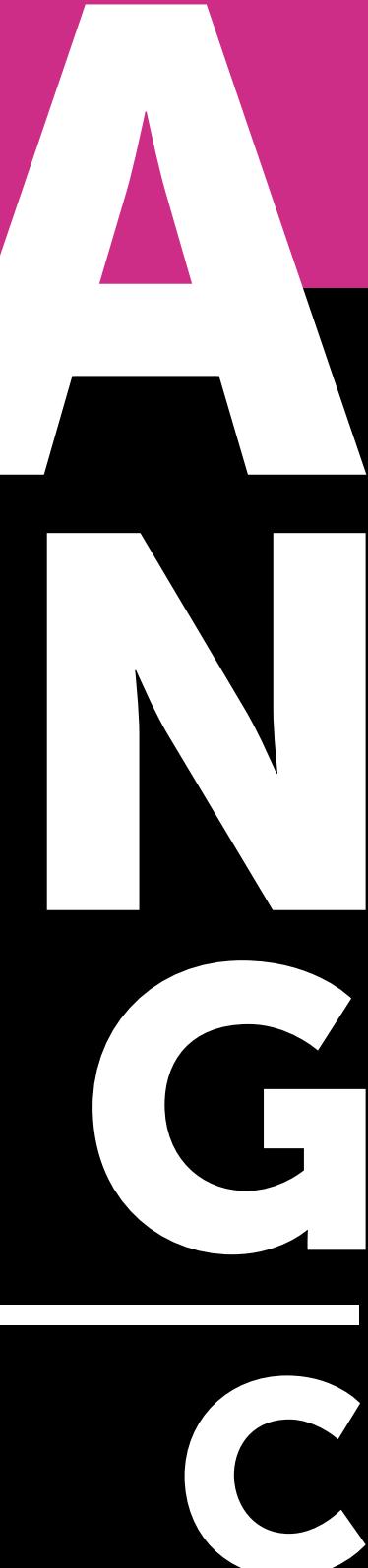
I sada lična preporuka – znate ovo suprotnosti se privlače, konstruktivni konflikt, potreba za različitošću, komplementarni tim... i sve to tako...

### **LŪKU JE IME ŽIVOT, A DJELO SMRT. (FR. 48)**

Luk kao oružje, ono čiju strunu napnjemo da bismo otpustili strelu ka njenoj meti (negde sam pročitala da u rečenici postoji i igra reči jer se na grčkom slično kaže luk i život). Luk je metafora sveta, Heraklitovog, pa i ovog našeg. Dve sile koje upinju na suprotne strane, drvo i ruke proizvode kretanje, život. Na kraju puta, na cilju je neminovna smrt. Suprotnosti su sjedinjene i napetost proizvodi harmoniju. Rezultat sukoba je uvek nova harmonija, nova tačka, ali kao što titraji lire zamiru, ni harmonija ne može biti večna i ubrzo nastupa novi sukob, jer mirovanje ne donosi spas.

Hajde malo se udubite i promišljate jer kako reče Heraklit:

### **NAPITAK SE RAZDVaja (TALOŽI) AKO SE NE MIJEŠA. (FR. 125)**



# VLASNIK SAM. ŠTA TREBA DA ZNAM?

## Korporativno upravljanje – odgovornosti i slobode vlasnika

### EDUKATIVNI PROGRAM OKUPLJA:

- Vlasnike koji žele više slobode da razvijaju nove poslovne poduhvate, a da im primarna kompanija bude investicioni oslonac;
- Naslednike - vlasnike, buduće vlasnike, suvlasnike - koji žele da rade van porodične kompanije, odgovorno se odnoseći prema njoj;
- Vlasnike koji žele slobodu da se odmore od godina, decenija vođenja poslovanja svojih kompanija, a da im ona pruži sigurnost koju su zaradili.

- Korporativno upravljanje nije priča samo za multinacionalne kompanije, ako se odabere model primeren poslovanju, delatnosti, fazi u životnom ciklusu.
- Direktor nije zaposlenik, on je stakeholder.
- Pravu odgovornost donosi balans internih i eksternih resursa u korporativnom upravljanju.
- Ne upravlja se putem očekivanja, već planirajući i kontrolišući.
- Gde se nalaze, kako se integrišu i nagrađuju izvršni/generalni direktori.
- Koji su konkretni finansijski pokazatelji koje vlasnik prati.
- Set pitanja koja se kvartalno, godišnje postavljaju voditeljima funkcija u kompaniji.
- Šta se radi sa novcem i slobodom da ti on pruži još novca i još slobode.

**PROGRAM SE REALIZUJE I ONLINE I UŽIVO**

Više informacija na: [irena.bulat@adizes.eu](mailto:irena.bulat@adizes.eu)

### EDUKATIVNI PROGRAM ZA VLASNIKE IZ REGIONA

- ↗ 4 poludnevne online sesije:  
**4, 5. i 6. XI 2024. i 12. i 13. XI 2024.**
- ↗ **19 XI 2024.** jednodnevna uživo sesija follow up,
- ↗ Q&A na ukupni Program  
i sve teme
- ↗ Detaljnije na [www.adizes.eu/vlasnik-sam/](http://www.adizes.eu/vlasnik-sam/)
- ↗ Prijave na [info@adizes.eu](mailto:info@adizes.eu)



Kotizacija: **900 EUR**

# 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 radi pet generacija (tri prve i dve druge godine) sa 73 alpinista
- Polaznici su i osnivači, generalni direktori, naslednici, funkcionalni direktori
- Kompanije iz kojih dolaze Alpovci zapošljavaju više od 50.000 ljudi
- **Proverite da li možete da se priključite 27. generaciji ALP koja počinje 12.9.2024. godine.**
- **Možda će pravi trenutak biti da rezervišete put na ALPinističko putovanje broj 28 od 14.11.2024.**



Više informacija  
o Adizes SEE Leadership Programu:  
[irena.bulat@adizes.eu](mailto:irena.bulat@adizes.eu)  
[mirodrag.puskarevic@adizes.eu](mailto:miodrag.puskarevic@adizes.eu)

