

MAGAZIN



I ORGANIZACIONA SAMO TRANSFORMACIJA

■ OVLAŠĆENJE KAO KLJUČ ZA (NE)ODGOVORNOST

■ UPRAVLJANJE TALENTIMA KAO POKRETAČ USPEHA

■ NEMA PREČICA
DO TRAJNIH PROMENA

■ ZAMKE ZA OSNIVAČE
I IZVRŠNE DIREKTORE

RADIONICA

KAKO DO JASNOĆE, EFIKASNOSTI I RASTA



22. - 24. 10. 2025.



Terme Tuhelj

WORKSHOP KOJI MENJA SMER VAŠEG POSLOVANJA

DA LI VAŠA ORGANIZACIJA PATI OD:

- ✓ Nejasnih ovlašćenja? Nedostatak jasnoće otežava donošenje odluka i usporava tim.
- ✓ Preklapanja odgovornosti? Timovi ili pojedinci rade iste poslove, stvarajući konfuziju i gubitak vremena.
- ✓ Gubitka fokusa na ključne ciljeve? Operativni zadaci preuzimaju primat nad strategijom.
- ✓ Slabe komunikacije među timovima? Loša koordinacija usporava produktivnost.
- ✓ Nedostatka jasne hijerarhije? Kada nema definisanih odgovornosti, organizacija gubi stabilnost.

KOME JE NAMENJENA RADIONICA?

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



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



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

Cena kotizacije:

1.500 EUR + PDV PO UČESNIKU*

*U cenu nije uračunat smještaj i transport

PRIJAVE NA:

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

DA LI VI, KAO VLASNIK ILI GENERALNI DIREKTOR, PATITE OD:

- ✓ Prekomerne uključenosti u operativne zadatke? Zarobljeni ste u svakodnevним problemima, dok strateški poslovi čekaju.
- ✓ Osećaja da sve zavisi od vas? Svaka odluka je na vašim ramenima, ostavljajući malo prostora za rast.
- ✓ Nedostatka poverenja u tim? Verujete da zadaci neće biti kvalitetno urađeni bez vaše kontrole.
- ✓ Teškoća u delegiranju? Umesto delegiranja, preuzimate zadatke jer verujete da ćete ih brže završiti.
- ✓ Stalnog balansiranja između rasta i kontrole? Strah od gubitka kontrole koči razvoj.

ŠTA VAS OČEKUJE?

- ✓ Praktična rešenja za konkretne izazove: Radimo na konkretnim primerima iz vaše kompanije.
- ✓ Provereni alati i metode: Koristite dokazane tehnike za rast i inovacije.
- ✓ Interaktivni timski rad: Razmenjujemo iskustva i učimo kroz praktične vežbe.

ŠTA ĆETE NAUČITI:

- 💡 Kako da izaberete organizacionu strukturu koja odgovara fazi razvoja vaše kompanije i koja će podržati strateške planove za naredne 3 godine
- 💡 Kako struktura direktno utiče na profitabilnost i postizanje strateških ciljeva
- 💡 Kako da se vlasnik/osnivač oslobodi od svakodnevних operacija i da delegira odgovornosti

SADRŽAJ

Asee MAGAZIN

Broj 69
April 2025.

4

Zvezdan Horvat
**PRIČAČU O VAMA, O VAMA I
NAMA, I O NAMA I VAMA**

5

Boris Vukić
HVALA VAM ŠTO STE TU

6

Goran Nedić
**ORGANIZACIONA SAMO
TRANSFORMACIJA**

9

Selmir Vrabac
**KAKO BUDUĆNOST POSLOVANJA
KOMPANIJA UČINITI IZVJESNIJOM
U SVIJETU KOJI JE ODREĐEN
NAIZVJESNOŠĆU?**

13

Hrvoje Bogdan
**ZAMKA (ZA) IZVRŠNOG
DIREKTORA**

17

Emin Efendira
**ZAŠTO NAS DOKTORI NE MOGU
OZDRAVITI KAO POJEDINCE NITI
KONSULTANTI TRANSFORMISATI
NAŠE KOMPANIJE?**

19

Aleksandar Popović
**ZAŠTO KOMPANIJE MORAJU DA
BUDŽETIRAJU**

22

Sreten Vranić
**BEZ DOBROG TEMELJA NI
NAJBOLJI PROJEKAT NEĆE
OPSTATI – KAKO DA IH IZGRADITE?**

24

Zvezdan Horvat
**ORGANIZACIONE STRUKTURE
BRZORASTUĆIH KOMPANIJA**

27

Boris Vukić
**TO ILI OLAKO OČEKIVANA BRZINA
POLIHELIOCENTRIČNA
ORGANIZACIJA**

28

PORODIČNE KOMPANIJE

29

Milovan Zvijer
**MEKA MOĆ U PORODIČNIM
KOMPANIJAMA**

31

Borislav Đurić
**OVLAŠĆENJA KAO KLJUČ ZA (NE)
ODGOVORNOST**

34

Duško Ilić
**MENADŽER PO PRVI PUT, KROZ
GREJVSOV MODEL PROMENA**

37

Sladana Petrović
ODGOVOR NA „LJUDI NEMA“

39

Stefan Mitrović
ALPINISTIČKI AFORIZMI

40

Irena Bulat
KAKO OSTVARITI POTENCIJAL?

42

VESTI



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

Danijela Kudrić

ZA IZDAVAČA

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

DIREKTORKA

Vesna Čarknajevo

DIREKTOR PC PRESS IZDANJA

Dejan Ristanović

MARKETING

Ksenija Kostić

ŠTAMPA

DMD štamparija

ISSN 1820-5127

Copyright © 2025 ASEE

Govor Zvezdana Horvata

Pričaću o vama, o vama i nama, i o nama i vama

O vama. Ko je ovde? Kako sebe zovete? Vi ste ovde domaćini, gazde, direktori, vlasnici, partneri, saradnici, klijenti, menadžeri, druga generacija, CEO-ovi, lideri... Nije ni važno. Ali kako i zašto ste se stvorili ovde?

PRVO OKUPLJANJE KLIJENATA SMO NAPRAVILI PRE 27 GODINA

i tada sam stajao sa strane i jedan od klijenata je pokazao na tu grupu ljudi i rekao – sviđa mi se da budem ovde. Znam šta je vaša priča o poverenju i poštovanju i ako ovi ljudi to razumeju, onda i ja želim da sam tu. Tako je nastao prvi slogan – naši klijenti su ljudi koji su se opredelili za bolje. I to je ostalo do danas. Prošireno je na regiju, ali suština je da radimo s normalnim, pozitivnim ljudima. Dakle, vi ste oni koji žele bolje, da imaju zdrave firme, što je vrlo dobar zajednički imenitelj.

O vama i nama. Kada pričamo o komplementarnim timovima, kažemo da se ljudi uzimaju iz istog razloga iz kog se i razvode – a to je da su različiti. A ostaju zajedno zato što imaju sličan sistem vrednosti. I to je ono što nas drži i s klijentima, ali i sa zaposlenima. Različiti smo svi ovde, ali te neke pozitivne stvari su zajedničke.

Svi mi znamo sve ljude ovde, ali pojedinačno ovde ima i dosta



ljudi gde su projekti urađeni, a da ja nisam nikada bio u toj kompaniji. I da je za vas našu firmu predstavljao neko od naših kolega, a ne nas dvojica. I vi ste zadovoljni. To govori da se naši ljudi ponašaju po tom sistemu vrednosti i hvala im na tome. Pričali smo davno ko može da

bude konsultant. I da to nisu ispiti u SAD, to što je neko bio direktor ili ima doktorat. To je da neko može da priča s direktorom i ovaj mu veruje. Dakle, šaljemo vam ljude s kojima ima smisla pričati i učiti od njih.

I o nama i vama. Mi koji smo osnovali ovu kompaniju na 1. april pre 30 godina. Da li smo imali sreće, verovatno, ali i znanja i preuzetog rizika. I istrajnosti. Ja sam imao 31 godinu. Danas kada pogledam slike, verovatno nam ne bih dao posao. A ljudi su nam verovali. Ponovo, zdrave kompanije i sistem vrednosti.

To je sve nešto što smo mi u poslednjoj reviziji naše misije nazvali ekosistemom. Dakle, sve to zajedno je jedan

ekosistem koji ćemo i u budućnosti razvijati, širiti, da bismo imali zdrave kompanije, zdravu privredu regiona.

Hvala vam što ste došli da uveličate ovu našu proslavu da pomognete da se ekosistem proširi.

Z. H.

Govor Borisa Vukića

Hvala vam što ste tu

Hteo sam da čitam govor, ali mi ne daju. Htedoh da čitam i zato što ću nešto zaboraviti a i nešto mi suzne oči, emocija se skupilo u 30 godina. Dali su nam po tri minuta, ne može danas čovek u rođenoj firmi više ni da govori koliko hoće, ali može šta hoće. Ajmo polako

KAŽU DA SVAKI POZDRAVNI GOVOR TREBA POČETI S POSEBNIM POZDRAVOM NAJVIŠIH I NAJUGLEDNIJIH ZVANICA.

I već imam problem, odnosno nemam. Svi ste vi najviše i najuglednije zvanice jer bar 90 odsto vas dolazi iz kompanija koje su samonikli osnivači pokretali od kada smo počeli ponovo da živimo kapitalizam, a ostali dolaze iz institucija koje su te kompanije podržavale. Sve vas prisutne, najviše i najuglednije zvanice iz regiona, pozdravljam.

Zaudara na frazu da danas zatvaramo prvih 30 uspešnih godina. I uz sve poštovanje svih naših saradnika, za to smo najzaslužniji Zvezdan Horvat i ja. Na ovakvim proslavama obično osnivači zahvaljuju drugima i dele priznanja. Mislim da to treba promeniti. Osnivačima treba zahvaljivati i davati priznanja. Neka ovo sad zvuči i arogantno. Želim da u svoje ime zahvalim Zekiju i u njegovo ime sebi. Ne samo zato što smo ređe jedan drugog trpeli, a češće jedan drugog podržavali, na naš način koji smo on i ja osetili. Mi smo ovo bez namere, plana napravili. Nastavljam arogantno. Nismo mogli da se ugledamo na one ispred sebe jer nije bilo nikog. I prvi flip chart na brdoviti Balkan je došao, rashodovan sa Adižes Instituta, jer ga je Zeki vucarao po aerodromima krajem prošlog



veka, i prvi seminare iz menadžmenta smo pravili i prvi organizacionu transformaciju radili i prvi kontinuiranu edukaciju o menadžerskom zanatu pokrenuli i prvi se savetodavnim radom na generacijskoj tranziciji bavili. Mi bez plana, a ovu godinu je kod nas obeležio ozbiljan rad na misiji i strateškom planiranju i dogovorili smo se da gradimo ekosistem, univerzum, zdrave privrede regiona. Opet nema nikog ispred da se ugledamo, ali sad imamo plan i ljude koji će to da vode. Nećemo nas dvojica voditi, ali ćemo podržavati, bićemo deo ali ne glavni glumci. Verujem da će kolege iskoristi poverenje koje damo, a mi imamo svoje misije koje

moramo da uradimo. Zvezdan mora da radi da pokaže ono što je dokazao više od 300 puta i da ne samo svet nego i domaći shvate da imamo Novaka Đokovića za organizacionu strukturu. I ja znam šta ću sa sobom jer mnoštvo se ideja u radu s porodičnim kompanijama pojavilo i javlja.

Hvala još jednom osnivaču. Isaku Adižesu. Hvala mu što nam je dao polugu da činimo boljim i naše i tuđe živote. Ja se sigurno ne bih bavio menadžmentom da se nisam susreo sa Adižes metodologijom. Verujem da je tako i kod Zekija. Mislim da je ovo što sam rekao dovoljno. Hvala Isak.

Za kraj – osnivači obično zahvalje porodici. Mislim da bi umesto zahvale trebalo da se izvinimo i tražimo oprost grehova i od najdražih i od najbližih sve ove godine, pa to „izvinite” treba da se čuje i prema prijateljima, kumovima, saradnicima. Koristim priliku da ne samo u naše ime, već u ime svih osnivača kažem – Izvinite što nismo bili tu, što smo neretko bili tu ali poluprisutni, za trenutke nepažnje, nekog grubog postupka ili reči iz nehata. Izvinite.

Mislim da sam potrošio svoja tri minuta. Proletela su kao i ovih 30 godina.

Hvala vam što ste tu.

B. V.

Organizacionalna SAMO transformacija

U poslednjih petnaest godina, koliko sam tek u ASEE-u, nekoliko puta smo radili na reorganizaciji, nekad u hodu a nekad baš metodološki i svaki put bilo je nekako na vreme, opušteno i bez preterane tenzije. Ovog puta počelo je uobičajeno, prvo „Syndag”, zatim „Misija”, a onda smo polako shvatili da nam je u stvari potrebna promena biznis modela



Goran Nedić

direktor za razvoj profesije, ASEE

NARAVNO, NASTAVILI SMO DALJE, A TO ŠTO SMO URADILI U ODNOSU NA SVE PRE TOGA MOŽE SE SLOBODNO OKARAKTERISATI KAO TEKTONSKI POREMEĆAJ. Sam proces kroz koji smo prošli tokom 2024. godine mnogo mi je pomogao da još bolje razumem poteškoće kroz koje prolaze klijenti pre nego što se odluče i kada se odluče da pokrenu „organizacionu transformaciju”.

Ovu priču pričam kao jedan od zaposlenih, dežurni „gnjavator” koji je svojim „gundanjem i negodovanjem” pre nešto više od godinu dana zaslužio laskavu ulogu projekt menadžera procesa organizacione samotransformacije u ASEE-u. Smatram da je ovo važno pomenuti jer percepcija, a onda i impresije, nekih drugih učesnika u ovom procesu zasigurno nisu identične onome što ću uskoro napisati. U vezi s navedenim, uredniku Magazina tekst dostavljam u zadnji čas kako bih izbegao eventualnu cenzuru.

Vratću se nekoliko godina unazad kako bih bar delimično objasnio okolnosti koje su inicirale novi ciklus promena u ASEE-u.

DAKLE, BILO JE OTPRILIKE OVAKO:

Negde između korone i velikog jubileja, tridesetogodišnjice firme, počelo nam se dešavati nešto što smo puno puta videli kod drugih, ali nismo iskusili na svojoj koži. Splet okolnosti, mnogo godina posvećenog rada, činjenica da

**PROCES KROZ KOJI SMO PROŠLI TOKOM 2024. POMO-
GAO MI JE DA RAZUMEM POTEŠKOĆE KROZ KOJE PROLAZE KLIJENTI PRE ODLUKE DA POKRENU „ORGANIZACIONU TRANSFORMACIJU”**

smo za naše klijente uvek bili tu, a zatim i sazrevanje tržišta u regionu doveli su do toga da nam obim posla u relativno kratkom periodu značajno poraste. Nakon uspešne adaptacije uslovima korone bili smo spremni, marketing i prodaja radili su svoje, privreda je živnula, potrebe klijenata postajale su sve snažnije pa se i ringišpil zavrteo. Za ovaj period mogu samo reći da, kada se ringišpil vrte, nemaš previše vremena za razmišljanje. Tako je i bilo, iz dana u dan, od klijenta do klijenta, vreme je prolazilo neverovatno brzo. U toj jurnjavi ne stigne čovek ni da podvuče crtu, a već je u nekom drugom filmu. Pored obima posla koji je stalno rastao promenio se i način rada, pojavili su se neki novi zahtevi koje smo, naravno, pokušavali da ispunimo. Spontano, bez pritiska, deo zaposlenih se prihvatio nekih novih uloga, što je bilo u redu jer je zapravo jedino tako moglo i trebalo da bude. Ipak, u nekom trenutku ovaj ludi ritam počeo je da uzima danak, udarilo je malo po nervozu, malo po zdravlju, malo po pogrešnim ishitrenim odlukama itd...

Meni se lampica upalila negde u leto 2023. kada sam nekim čudom ugrabio pristojan godišnji odmor (koji uzgred budi rečeno najčešće prođe u jurcanju) i još jedan značajan broj zaista mirnih dana. I, kao što znate, dokon čovek počinje da razmišlja...

Prvo sam shvatio da sam zaboravio da se ponašam kada nigde ne žirim, odmah zatim



počeo sam da se preispitujem ima li to smisla i dokle tako. Pogađate, onda sam počeo da gledam oko sebe i da analiziram kako druge kolege plivaju u svemu tome. Pogled gore, dole nema nikog, pogled sa strane, zatim okolo i, naravno, pronašao sam nepravdu. Pronašao sam da nismo baš svi podjednako zasukali rukave, da su se provukle mnoge greške zbog kojih i ja „ispaštam“, pronašao sam mnoge dlake u jajetu i mnoge slonove u staklarskoj radnji.

Malo-pomalo u priču, analize i komentare uvlačio se sve veći broj učesnika, istomišljenika, posmatrača i neistomišljenika te se silna energija rasipala po kuloarima na ne baš produktivan način (pogledaj Adižesovu formulu uspeha). Dakle, naš stari biznis model u kome smo se fino uljuljkali počeo je da steže, pojavila su se nezadovoljstva, a unutrašnja dezintegracija počela je da buja i crpi energiju. Iako bi, barem kod nas u firmi, većini brzo trebalo biti jasno šta se dešava, ipak smo predugo čekali da se stvari reše same. Realno, od operativnih stvari nije se stizalo, ali je i konflikt

**ZA DALJI
USPEH KOMPA-
NIJE OD PRE-
SUDNOG JE
ZNAČAJA BRZO
PREPOZNAVA-
NJE I HITNO RE-
ŠAVANJE OVIH
PROBLEMA,
ŠTO MNOGI NE
UOČE NA VRE-
ME ILI MINIMI-
ZIRAJU NJIHOV
ZNAČAJ**

interesa doprinosio odlaganju neminovnog – ulasku u proces organizacione transformacije.

Ovo pričam jer znam da se slične stvari dešavaju i u drugim kompanijama a znam i da je za dalji uspeh kompanije od presudnog značaja brzo prepoznavanje i hitno rešavanje ovih problema. Nažalost, mnogi ne uoče gore pomenute probleme na vreme ili minimiziraju njihov značaj, što za sobom povlači dodatno pogoršanje internih odnosa, zatim posledično i pada kvaliteta usluge klijentu, a o daljim scenarijima verujem ne moram objašnjavati.

Konačno, krajem 2023. pao je dogovor, zakazan je termin za Syndag, a nakon toga više nije bilo povratka.

Sam dogovor oko ulaska u proces organizacione samotransformacije na mene je delovao krajnje pozitivno, ali su osećanja ipak bila pomešana. Na samom Syndag-u nisam shvatio šta se dešava, očekivao sam da ćemo mi kao kompanija sa ogromnim iskustvom u ovoj oblasti, s velikim brojem zaposlenih koji potpuno razumeju svrhu radionice, a i metodologije lakše i brže prolaziti kroz korake, ali se to

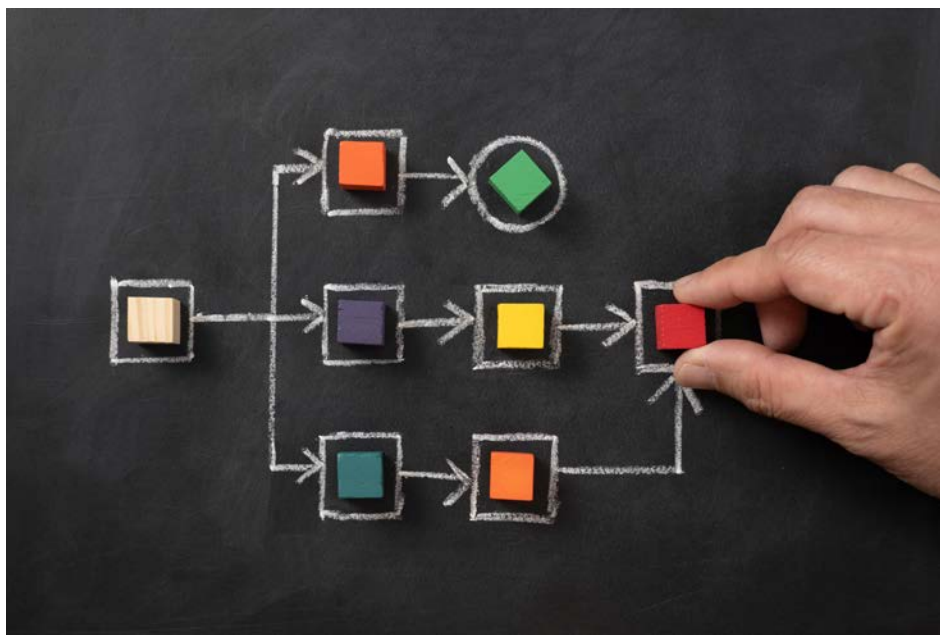
nije desilo. Širili smo priču i detaljizirali bez potrebe, udaljavali se od fokusa, povremeno iskazivali nepoštovanje a ja sam, kao integrator procesa, jedva uspeva da zaokružim radionice uz uglavnom mlak feedback i konstantnu knedlu u grlu.

Isprva mi nije bilo jasno zašto se ovo dešava, zašto je neuporedivo teže voditi radionicu sa sopstvenim kolegama i prijateljima nego s bilo kojim drugim klijentom. Kroz naredne faze koje sam vodio, a i kroz deo koji su vodile neke druge kolege kao integratori, išlo je teško, bili smo jedni drugima „teški klijenti“. Pored poteškoća na radionicama, paralelno su vođene mnoge bitke, smenjivalo se raspoloženje, u nekim trenucima sam bio euforičan, zatim iscrpljen, onda spreman da se posvađam s bilo kim, a zatim ponovo pozitivan. Tako ja, a tako pretpostavljam i ostale kolege u krug, danima, nedeljama, mesecima, skoro godinu dana. Bilo je potrebno malo more energije da se kroz sve ovo prođe.

Da, na svakoj radionici strateškog planiranja (misija kompanije) očekuje se borba mišljenja i različiti stavovi u pogledu budućnosti. Da, na svakoj radionici strukture očekivana je tenzija zbog konflikta interesa. Da, mnoge su dileme koje treba razrešiti pri kandidovanju ali i izboru kandidata za različite menadžerske pozicije. I konačno jedno veliko DA za muke osnivača, teško se iskreno opredeliti, a pogotovo usaglasiti oko toga da čedo koje smo gajili skoro trideset godina u potpunosti prepustimo nekom drugom na upravljanje.

E sad, sve ovo teško je, naravno, i bilo kome drugom, ipak, jedno je kada to radite sami a drugo kada vam to radi neko spolja, neko stručan a nepristrasan, neko neobojen interesima a spreman da pomogne.

SADA DALEKO BOLJE RAZUMEM ZAŠTO STVARI PONEKAD NE IDU PREMA PLANU, SHVATAM ILI, BOLJE REĆI, OSEĆAM KOLIKO JE UTICAJ PROMENA KOJE DONOSIMO ZNAČAJAN U ŽIVOTU OSNIVAČA, ZAPOSLENIH I NJIHOVIH PORODICA



Tada proces nekako teče, vođeni spolja bolje sarađujemo, manje sumnjamo, muka je ali ide nekako. Kada to radiš sam sebi, e to jeeee... na kraju, verovatno ste probali.

Slične stvari doživio sam delimično i kod prethodnih poslodavaca, ali su sada za mene bile neuporedivo dragocenije nego ranije. Ovaj proces organizacione SAMO terapije doneo mi je neke očekivane, ali i neočekivane benefite. Od očekivanih ću pomenuti da posle godinu dana konačno znamo gde smo krenuli, znamo otprilike kako da tamo stignemo, jasnije i realnije smo podelili uloge i poslove, tenzije su se smirile i rekao bih da smo većinom prionuli na svoje nove ili stare zadatke. Ključno, poželjno a neočekivano, naučio sam jednu veliku stvar.

I do sada sam znao da je uticaj procesa kojim se bavimo kompleksan i značajan za budućnost kompanije, ali sada daleko bolje razumem zašto stvari ponekad ne idu prema planu, shvatam ili, bolje reći, osećam koliko je uticaj promena koje donosimo zna-

čajan u životu osnivača, zaposlenih, njihovih porodica i prijatelja.

Često je klijentu potrebno objasniti da to što se njegova kompanija bavi npr. proizvodnjom sokova ili, recimo, softverskim rešenjima nije iz organizacionog ugla posebno specifično i da način buduće organizacije ne zavisi samo od te „specifičnosti“, te da postoje drugi veoma važni uvidi koji opredeljuju buduću organizacionu arhitekturu. Sve ovo je tačno, ali mi se čini da smo ponavljajući tu mantru o „nespecifičnim“ kompanijama pomalo potisnuli činjenicu da je svaka kompanija ipak biće za sebe, da je ona ipak specifična, ali ne kao preduzeće u nekom specifičnom biznisu nego kao grupa različitih, ipak posebnih ljudi fino povezanih nekim nevidljivim, uvek drugačijim vezama.

Konačno, koliko god da su naše reference u pogledu branši s kojima smo radili savršene i zaista široke, to neće doprineti dobrom rezultatu kod klijenta kao što će doprineti osećaj i razumevanje specifičnih međuljudskih odnosa koji vladaju u toj kompaniji. Verujem da smo kolege i ja proživljavajući na svojoj koži ASEE SAMO transformaciju razvili dodatno razumevanje za klijente i da ćemo ubuduće s još više empatije podržavati naše klijente u sprovođenju organizacionih promena.

Kako budućnost poslovanja kompanija učiniti izvjesnijom u svijetu koji je određen neizvjesnošću?

Sjećam se da smo u jednoj od matematika koje sam imao na Elektrotehničkom fakultetu imali neku Matematiku 3, pod nazivom Statistika i teorija vjerovatnoće



Selmir Vrabac,

generalni direktor Imtec d.o.o. Ilijaš, uspešan učesnik ALP-a

S OBZIROM NA TO DA JE MATEMATIKA 3 BILA NA KRAJU SEMESTRA DRUGE GODINE I DA JE ZA NAŠEG ASISTENTA TO BILA „ŠAŠA” MATEMATIKA, odlučio je da nas zaro- bi jedan produženi vikend uz obaveznu suhu hranu i šator, kako je on to ozbiljno pojašnjavao te ispuca svih devedeset zadataka. Puno toga sam iz više matematike zaboravio, ali su me kroz život pratili kao sjena Gausova kriva raspodjele i pojam NEIZVJESNOSTI kojima smo se bavili ta tri dana. Gospodina Gausa ostavljam za neki naredni tekst i za druga, izvjesnija vremena, a ovdje ću se, isključivo iz perspektive planiranja biznisa, osvrnuti na neizvjesnost. Dakako, svjestan neizvjesnosti učinka mog pisanja.

Ukratko i pojednostavljeno, uz izvinjenje matematičarima, neizvjesnost možemo opisati kao nedostatak izvjesnosti prouzrokovan ograničenim znanjem o postojećem stanju i budućim ishodima. Vjerovatnoća da će se desiti neki od budućih ishoda je mjera te neizvje-

VLADE SVO- JIM ODLUKA- MA NAJČEŠĆE PROIZVODE TOLIKU KOLI- ČINU NEIZVJE- SNOTI DA VAM SE RIZICI PO- JAVLJUJU KAO GLJIVE U KIŠ- NOJ SEZONI

snosti. Rizik, toliko često spominjan u biznisu, stanje je neizvjesnosti u kojem neki mogući ishodi imaju neželjeni učinak ili značajan gubitak. I ovdje završavam s terminologijom matematičke neizvjesnosti, a prelazim na onu nama, tako blisku, neizvjesnost u poslovanju kompanija i posljedično naših života.

Da budem jasan, svima koji su svojom idejom, voljom i željom ušli u neizvjesnost preduzetništva i time preuzeli značajne rizike niko nije kriv. Naravno, osim onih koje su vlade ni krive ni dužne gurnule u preduzetništvo raznim programima poticanja preduzetništva. U tim programima nisu bili popisani svi mogući loši ishodi neizvjesnosti ili jednostavnije rizici s kojima se preduzetnik suočava kada upliva na nemirno more tržišta. Posebno nigdje niste mogli pročitati da vlade svojim odlukama naj- češće proizvode toliku količinu neizvjesnosti da vam se rizici pojavljuju kao gljive u kišnoj sezoni. Niko vas nije obavjestio o činjenici da vam vlada kao novogodišnju čestitku može

podići cijenu minimalne bruto satnice za 70 odsto. A vi taman napravili plan poslovanja, ugovorili saradnju sa internacionalnim kupcima i planirali ozbiljnu investiciju. Takođe vam niko nije rekao da, iako niste u biznisu sa luksuznim nekretninama, potezi Donalda Trumpa ipak vam mogu donijeti obilje neizvjesnosti. Jer, čovjek je skoro ponovo postao predsjednik najjače svjetske države i pita se. I da, pored toga što ne pravite električna samo-vozeća auta ili šaljete ljude u svemir, vaš biznis je u neizvjesnosti od toga šta će tvitirati Elon Musk na vlastitoj društvenoj mreži X kada se probudi. Na neizvjesnost spuštanja i dizanja kamatnih stopa centralnih banaka smo se navikli, ali se još uvijek teško navikavamo na neizvjesnost povezanu sa tržištima Bitcoin-a i drugih kriptovaluta koje utiču na ono što mi tradicionalni poslovni ljudi pokušavamo zvati realni biznis. A zar nam se ne čini da taj neki drugi, nadrealni biznis, odnosi pobjede i glavne profite. I da su ishodi u onom što zovemo realni biznis sve manje izvjesni, a da taj drugi nadrealni diktira tempo te neizvjesnosti.

Kao preduzetnici, svjesno ili nesvjesno birali smo da živimo u neizvjesnosti i s rizicima loših ishoda. Ili da budem precizniji, kao preduzetnici smo odlučili da upravljajući rizicima i smanjujući uticaj neizvjesnosti ostvarimo određeni profit kako bismo prehranili sebe i sve one koji su povezani s našim kompanijama. Moguće je da je plan bio da pored prehrane ostvarimo i još neke probitke ili dodjelimo sebi neko samopriznanje. Ipak, to je već individualno i duboko intimno pitanje.

Neizvjesnost je ono sa čime smo naučili da živimo, sa čime ustajemo i idemo na spavanje i sa čime moramo znati da upravljamo. Neizvjesnost je za preduzetnika redovno stanje i pruža mu priliku da svojom sposobnošću upravljanja rizicima ostvari rezultat koji mnogi drugi ne mogu. U pronalasku puta do rezultata preduzetništvo je kao voda. Uvijek se probije, uz sve moguće rizike. Bude tu pojedinačnih usporavanja, neuspjeha, padova i odustajanja. Ali u cjelini preduzetništvo je preživjelo i nadživjelo svaku vlast, svaki društveni sistem, bez obzira na to koliki nivo neizvjesnosti unosio isti u društvo. Mnogi pojedinačni preduzetnici, nažalost, nisu, ali i to je sastavni dio igre.

S druge strane, vlade ili društveni sistemi koji su iz raznih razloga pokušavali da se obračunaju sa preduzetništvom izgubili su tu bitku. Posljedice takvih eksperimenata su za društvo



KAO PRE- DUZETNICI, SVJESNO ILI NESVJESNO BIRALI SMO DA ŽIVIMO U NEIZ- VJESNOSTI I SA RIZICIMA LOŠIH ISHODA

u cjelini bile tragične i značile siromaštvo za to društvo. Preduzetništvo je moglo biti usporeno ili nakratko zaustavljeno, ali se ono kao voda kad probije branu ponovo rađalo. Brzi razvoj preduzetničke svijesti u našoj regiji, nakon dugog perioda potiskivanja i stigmatiziranja iste kao loše, primjer je toga. O toj ljudskoj potrebi da se zbog vlastitog probitka suoči s neizvjesnošću i prihvati rizike, svjedoče i prva umjetnička djela uklesana u pećinama diljem svijeta. Pored ljudi koji se mole Bogu, najčešći je ka-menorez lovca sa oskudnim oružjem i odjećom koji lovi životinje daleko veće, snažnije i brže od sebe. Očigledno da se naš davni predak nije želio pomiriti sa prehranom baziranom na kukcima, iako je mogao preživjeti i na tome.

Svijet je očigledno u velikim i brzim promjenama. Neizvjesnost i rizici za poduzetnike se svaki dan množe. Borbe velikih igrača oko interesnih sfera i profita svakodnevno zagorčavaju život malim. Tehnološka disrupcija kompanija je zamjenjena disrupcijom čitavih industrijskih grana. Ovih dana bismo mogli svjedočiti tehnološkoj disrupciji društvenog sistema kojeg još uvijek zovemo kapitalizam. Čini se da se rađa nešto novo. Dok se svijetom bude širio strah od neizvjesnosti, naše lokalne vlade će pokušavati spašavajući socijalni mir spašavati sebe. Adresa za mnoge probleme u društvu će biti, kao i mnogo puta u historiji, preduzetnici. Mediji već hrane konflikt između uposlenih i kompanija, kupaca i kompanija. Gramzivost i nemoralnost pojedinaca će se kroz medije i društvene mreže adresirati svim preduzetnicima.

Kako budućnost poslovanja kompanija učiniti izvjesnijom u svijetu koji je određen

neizvjesnošću. Pitanje je jednoznačno, ali su odgovori višeznačni. Svaka industrija i svaka kompanija zahtijeva specifičan pristup. Ipak, čini se da postoje univerzalni pravci koje ćemo morati poštovati i novi modeli koje moramo hitno usvojiti ako želimo da u ovoj igri ne budemo gubitnici.

Od univerzalnih tema izdvojio bih i osvrnuo se na: integrativnost, inovativnost i upravljanje rizicima:

INTEGRATIVNOST: Koliko god izgledalo da svijet ide u suprotnom smjeru od globalizacije, preduzetnici su osuđeni na globalnu integraciju. Koliko god politike vlada remete taj tok zbog svojih kratkoročnih interesa, interesi razmjene dobara i lanaca snabdijevanja biće iznad tih interesa. Samo će količina energije potrebna za prevazilaženje barijera zahtijevati značajnije udruživanje, povezivanje i ukрупnjavanje kompanija. Naše je da pronađemo nove načine fleksibilnog umrežavanja i saradnje kako bismo odgovorili novim izazovima. Lokalno se moramo povezati, jer niko nije dovoljno velik da je u globalnom svijetu bitan, a globalno moramo razviti hub-ove za plasman svojih proizvoda i usluga jer niko neće imati dovoljno prodajne energije za globalne igre. Bilateralno pregovaranje će nas izvjesno voditi u podređen položaj ili ćemo postajati nekonkurentni.

INOVATIVNOST: Pitanje inovativnosti nije više ekskluzivno pravo velikih, već jedina

ADRESA ZA MNOGE PROBLEME U DRUŠTVU ĆE BITI, KAO I MNOGO PUTA U HISTORIJI, PREDUZETNICI



opcija za opstanak malih. Inovativnost koja je postojala u istraživačkim centrima velikih je u izumiranju, a svi nastoje da usvoje startup i agilni način razvoja inovacija i da ga integrišu u svoje poslovanje. Mali koji ne inoviraju i koji konkurentske prednosti temelje na resursima lako su zamjenjivi ili se posmatraju kao potencijalni plijen za akvizicije. Inovativnost je teško imitirati, još teže kupiti. Inovativnost je štiti za male, jer ih čini potrebnim za velike. Za inovativnost su vam potrebni talentovani ljudi koje nećete privući samo visokim platama. Da je to tako, veliki bi to već uradili. Potrebno je da napravite okruženje koje je otvoreno za inovativne i talentovane ljude.

UPRAVLJANJE RIZICIMA: Rekao bih da je tradicionalno upravljanje rizicima pred spirodom. U svijetu gdje jedan rizik danas ode, a desetina se novih za jedan dan rode, potrebno je naučiti živjeti u neizvjesnosti. Agilno upravljanje svojstveno novim industrijama mora se useliti u upravljanje rizicima. Svođenje svih rizika na minimum nije više opcija. Resursi potrebni za to prevazilaze naše interese. Mnoge gubitke nećemo uspjeti izbjeći, ali je veoma važno da ostvarimo više dobitaka nego gubitaka. Da bismo uspjeli, potrebno je uraditi adekvatne strategije diverzifikacije biznisa, biznis modela, kupaca, dobavljača, tržišta. Propadanja kompanija uslijed disrupcije postaću normalna i svakodnevna pojava. Desiće se da je to vaš kupac ili dobavljač. Stoga zaboravite riječ sigurno i usvojite riječ neizvjesno.

Od novih modela koje moramo usvojiti izdvojio bih: DRUŠTVENI UTICAJ te TEHNOLOŠKU i LOGISTIČKU OTPORNOST

DRUŠTVENI UTICAJ: Neizvjesnost koju će generisati vlade, mediji i društvene mreže već prevazilazi granice prihvatljivog. Preduzetnici će biti prinuđeni jače i značajnije braniti svoje interese putem pregovaranja s vladama, ostvarivanjem uticaja u medijima i naprednim korištenjem društvenih mreža. Dio naših budžeta ćemo morati da sa tradicionalnog marketinga preusmjerimo u ove, za većinu nas poduzetnika nerazumljive kanale. Pod uticajem na vlade ne mislim na kontakte u cilju administrativnih, prodajnih aktivnosti i lobiranja. Isto tako, pod uticajem u medijima ne mislim na PR i objave o poslovnim uspjesima na društvenim mrežama. Potrebno je da preduzetnici shvate važnost ostvarivanja društvenog uticaja sa ciljem da vladine odluke koje se tiču svih nas budu kvalitetne ili bar



da spriječimo da se usvoje još lošije. Kao i da shvate da se uticajem u medijima i na društvenim mrežama može popravljati iskrivljena slika o preduzetnicima kao tajkunima i gramzivim ljudima.

TEHNOLOŠKA OTPORNOST: Živimo u vremenu pandemije tehnologije. Da bismo opstali, potrebno je da razvijemo tehnološku otpornost. Ona podrazumjeva prije svega interno znanje i adekvatne konsultante kako ne bismo potcjenili niti precijenili važnost tehnologije. U prvom slučaju je moguće da tehnološki zaostanemo, a u drugom da postanemo obuzeti tehnologijom. Zaostajanje nas u dugom roku čini neefikasnim, dok nas obuzetost vodi u neefektivnost u kratkom roku. U prvom slučaju neefikasnost proizlazi iz činjenice da su naši konkurenti brži i produktivniji. U drugom slučaju naši klijenti zbog ustaljenih navika nisu spremni da prihvate nove modele i lance isporuke vrijednosti koje mi nudimo prebrzim i prekomjernim usvajanjem tehnologije.

LOGISTIČKA OTPORNOST: Lanci snabdijevanja na koje smo navikli pucaju i sve ih je teže održavati. S druge strane, očekivanja klijenata rastu. Iako je ultimativno da lanci snabdijevanja funkcionišu, naši klijenti nisu spremni da plate neograničeno povećanje

SAVJET KOJI JE MOŽDA I NAJVAŽNIJI: ČUVAJTE SE LAŽNIH BIZNIS PROROKA. MNOŽE SE NA SVE STRANE, ZAVODE SLATKIM PRIČAMA I OPSJEDAJU NAŠU PAŽNJU SA SVIH MOGUĆIH KANALA KOMUNIKACIJE

troškova logistike. Iako cijene hrane na berzama uglavnom miruju ili lagano rastu, cijene hrane u marketima i restoranima rastu po nekoliko puta. Razlog su veliki logistički troškovi kako bi hrana stigla od polja do našeg stola. Logistička otpornost će se sastojati u tome da održimo uspješnost lanaca snabdijevanja uz optimizaciju i prihvatljive troškove. Da bi postigle ovaj cilj, mnoge kompanije će morati da prilagode i promjene svoje poslovne modele, linije i asortimane proizvoda. Tradicionalni modeli logistike moraju da budu zamjenjeni novim inovativnim modelima. Samo pod ovim uslovima proizvod ili usluga će do klijenata doći po prihvatljivim i održivim cijenama.

Na kraju, savjet koji je možda i najvažniji. Čuvajte se lažnih biznis proroka. Množe se na sve strane, zavode slatkim pričama i opsjedaju našu pažnju sa svih mogućih kanala komunikacije. Zbog toga, ali i zbog činjenice da je u ovaj uradak ugrađeno isključivo moje iskustvo i nešto malo znanja, sve uzmite s rezervom. Osim onog dijela koji vas upozorava da je jedino izvjesna neizvjesnost. Tu činjenicu ugradite u svoje poslovne planove i radite sve da vam se desi dovoljno dobrih ishoda koji će u zbiru nadjačati zbir onih loših. Kojih će svakako biti, ma šta mi mislili ili činili.

Zamka (za) izvršnog direktora

Mnogi uspješni rukovodioci, zaposleni na visokim pozicijama korporacija (međunarodnih ali i domaćih), maštaju o tome da napokon izađu iz korporacije



Hrvoje Bogdan,

direktor organizacionog razvoja i podrške, ASEE

NE TAKO DAVNO, PRIVUKLE SU IH DOBRE PRILIKE ZA NAPREDOVANJEM, USAVRŠAVANJEM ZNANJA, RAZMJENOM ISKUSTVA SA MEĐUNARODNIM TIMOM, POKRETANJEM RAZNOVRNIH PROJEKATA...

Korporacije pružaju ne samo odlične financijske uvjete za poduzetne pojedince već i stimulativnu atmosferu gdje je moguće napredovati, često i na međunarodnoj poslovnoj sceni. Baš kao što su mnogi zadovoljni svojom odlukom da budu dio korporacije, kod nekih se javlja određena zasićenost. Navest ću neke od najčešćih razloga; ono što je na početku izgledalo kao odlično posložena firma, sada se spominje kao osjećaj zarobljenosti u beskonačnim procedurama i pravilima; sporost promjene i inicijative nikako da dobiju zeleno svjetlo za primjenu. Za mnoge stvari je definirano što se ne smije, ali (pre)često nije jasno smije li ili ne proaktivni poduzetnik, menadžer koji prepoznaje priliku preuzeti rizik i donijeti odluku. Zapne na različitim goal ili initiative alignment-u, odnosno usklađivanju i odobravanju proaktivnih ideja na različitim institucijama unutar korporacije. Naravno da je to i potrebno... ali prečesto do izražaja dolazi sporost i tromost sustava u kojem se prilike za promjenom zagube, a poduzetnost i inicijativa splasnu. Oni koji odlaze iz korporacije se često žale da se odluke većinom svode samo na spuštanje na niže razine, negdje drugdje (Beču, Berlinu, Zagrebu ili nekom drugom gradu gdje je smještena HQ) donesenih strateških planova i inicijativa bez prilike da se sudjeluje i doprinese njihovoj kvaliteti i provedivosti.

**PREČESTO DO
IZRAŽAJA DO-
LAZI SPOROST
I TROMOST SU-
STAVA U KOJEM
SE PRILIKE ZA
PROMJENOM
ZAGUBE, A PO-
DUZETNOST
I INICIJATIVA
SPLASNU**

Takav menadžer, nezadovoljan i zasićen nedjelovanjem ili sporošću velikog sustava, čuje da odlična, poduzetnička firma traži izvršnog direktora. Osnivač, poduzetnik (po definiciji kreativan i spreman preuzeti rizik) izgleda napokon kao odličan sugovornik s kojim bi se moglo ostvarivati prave rezultate. Nema više bezbrojnih i bezbojnih meeting request-a za sastanke na kojima se samo raspravlja, a ne donose odluke, nema više različitih intrapreneurship inicijativa koje ga samo podsjećaju na sporost djelovanja. Prihvaća objeručke prilično konkurentnu i velikodušnu ponudu od osnivača da preuzme mjesto izvršnog direktora.

Kako je za odnos potrebno dvoje, pogledajmo na koji način je osnivač firme došao do zaključka da mu treba izvršni direktor. Opisano u Adizes životnim ciklusima, osnivač je kreativna osoba koja brže od drugih prepoznaje poslovnu priliku, za razliku od nekih, preuzima rizik i donosi odluku hoće li krenuti u poslovni pothvat te nakon što odluči djeluje. Od samog početka poslovanja firme, bdi je nad njezinim opstankom, baš kao što se brine o maloj bebi, trudeći se da firma preživi, nađe dovoljno klijenata koji su zadovoljni, žele se vratiti i preporučiti firmu drugima. Svjestan da je potrebno određeno vrijeme da se firma dokaže i razvije naporno radi (24 h na dan 7 dana tjedno 365 dana u godini), brinući o različitim izazovima – o pronalasku novih klijenata, isporuci na vrijeme, kapacitetu proizvodnje, toku gotovine, zalihama repromaterijala... i to je u počecima rada firme sasvim normalno. Poslovnim rječnikom, osnivač je u početnom



razdoblju i direktor prodaje i direktor financija i direktor proizvodnje... Kako se firma razvija, raste i broj klijenata, broj zaposlenih, broj proizvodnih linija... i ono što je bilo normalno u počecima rada firme – da sve odluke donosi osnivač, sada postaje opterećenje jer je poslovanje preveliko. Osnivač se nađe u osnivačevoj zamci. Firma je uspješno narasla (o ovome je sanjao kada je firmu pokretao), napokon ima i novaca na žiro računu (nakon vremena u kojima je balansirao što će prvo platiti, repromaterijal, novi stroj ili odličnog inženjera), ali on nema i dalje vremena za uživanje u rezultatima uspjeha (postao je rob

vlastite firme; za sve se pita on, nikako da ovi njegovi počnu donositi odluke, pa onda krenu ali, jao, krivo...). Tada mu padne na pamet spasonosna ideja da mu treba izvršni direktor. Čuo je da ima jedan odličan koji želi pobjeći iz korporacije... i kreće međusobno oduševljenje osnivača i budućeg izvršnog direktora.

Osnivač napokon pronalazi pravog sugovornika koji će mu pomoći da vodi firmu na način da umjesto njega donosi mnoge (operativne) odluke („ima iskustvo rada u velikoj korporaciji i ako se tamo dokazao, zašto ne bi kod mene bio dobar“). Menadžer, s druge strane, prepoznaje u osnivaču osobu koja je

spremna djelovati, mijenjati, donositi odluke (zar nije i njihov razgovor o potencijalnoj suradnji samo dokaz toga) – i još važnije od svega, napokon priliku da razgovara sa stvarnim vlasnikom s kojim, ako se nešto dogovori, ništa ne stoji na putu provedbe (odbori, sektori, regije, centrala) – i tako se nađe u zamci za izvršnog direktora.

Nekoliko je scenarija kako se ovaj idilični odnos može razvijati u sljedećem periodu, dva pesimistična i jedan optimističan.

PRVI PESIMISTIČNI SCENARIJ

Firma je naučena da osnivač donosi sve odluke. Osnivač se svjesno i iskreno povuče iz donošenja velike većine odluka i prepusti vođenje firme izvršnom direktoru. Zanima ga rezultat, a u ostalo se ne petlja. Čuo je priče nekih osnivača kako izvršni direktori nisu znali voditi firmu pa su se morali miješati da se firma ne upropasti, pa su ovi otišli... a on je baš sretan jer je našao Pravog izvršnog direktora. Odličan je. Izvršni direktor je prezadovoljan prilikom da napokon vodi firmu, donosi odluke, djeluje... Kako je došao novi čovjek sa svojim iskustvom, znanjem i novom energijom entuzijastičan da napokon može djelovati drugačije nego u uskim okvirima korporacije, spreman je raditi koliko treba kako bi pokazao da može unaprijediti firmu. On ima veliki kapacitet, naučen je još od korporacije da treba potegnuti... ali nakon nekog vremena ipak se malo umori. Kao da se teret sa osnivača prelio na leđa izvršnog direktora. S vremenom shvaća da one procedure, struktura, politike koje su ga nervirale u korporaciji (jer ih je zaista bilo previše), ovdje nedostaju. Kako da upravlja firmom ako nije jasno tko što smije odlučiti (osim njega), kakva je politika nabave, rabatna politika... Zaposleni koji su od početka sa osnivačem mu se malo opiru (tko je sad ovaj da odlučuje umjesto osnivača; jedno je kad osnivač donese odluku, to se ne preispituje, al' sad ovaj...). Mnoge njegove odluke su zaista odlične, ali ukoliko paralelno sa zdravom novom energijom ne donosi i postavku i unaprijeđivanje sustava s pravom mjerom za firmu u koju je došao, tada je cijela priča razvoja kompanije osuđena na samo mali vremenski pomak od godine do dvije kada će se firma ponovno naći u situaciji da sve odluke i dalje donosi isključivo jedna osoba i firma ovisi o toj osobi – u ovom scenariju izvršni direktor. Firma se pomakla iz osnivačeve zamke u zamku izvršnog direktora. Ovaj scenarij može

**NEKOLIKO JE
SCENARIJA
KAKO SE OVAJ
IDILIČNI OD-
NOS, OSNIVA-
ČA I IZVRŠNOG
DIREKTORA,
MOŽE RAZVI-
JATI U SLJEDE-
ĆEM PERIODU,
DVA PESIMI-
STIČNA I JEDAN
OPTIMISTIČAN**

završiti povlačenjem premorenog izvršnog direktora sa pozicije i vraćanje odmorenog osnivača (da vrati firmu na pravi smjer) ili provođenjem optimističnog scenarija.

DRUGI PESIMISTIČNI SCENARIJ

Osnivač je osvijestio da bi za dalje uspješno poslovanje, ali i zdravi rast firme trebao profesionalizirati način rada (definirati procese, nadležnosti, spustiti ovlasti...). Nema više energije da sam donosi sve odluke. Iskreno si prizna da ne zna kako provesti profesionalizaciju. Odlučuje zaposliti izvršnog direktora koji ima iskustvo korporacije i nada se da će sada stvari funkcionirati pa će valjda preneti korporativno iskustvo na njegovu firmu. Pomalo se i „veseli“ vidjeti kako će se izvršni direktor snalaziti sa svim mogućim problemima i izazovima s kojima se on hvatao u koštac otkako je firma narasla. Pokušao je i osnivač uvesti gorenavedene elemente, ali nitko od prvih suradnika nije podržao, a niti on sam na kraju više nije bio siguran koja je doza strukturiranja firme prava. Izvršni direktor s velikim iskustvom (pre)uređenog poslovanja u korporaciji ili uređenog za puno veći sustav, prema dogovoru sa osnivačem, odlučno pristupa zadatku da vjerno prenese politike, pravilnike, procedure, strukture, KPI-eve... iz korporacije gdje je radio. Toga je barem bilo napretek. Često komentira kako su oni u prošloj firmi imali procedure za ovo i ono i osnivač mu tada odgovara – pa zašto si onda pobjegao odande ako su sve te procedure baš tako potrebne. Atmosfera u firmi postaje komorna; uvrijeđeni i povrijeđeni su ključni zaposleni (da smo ovako radili, ne bismo nikada postigli uspjeh), koji odbijaju suradnju (javno ili tajno) sa izvršnim direktorom, a s nevjericom i osnivač promatra u što se pretvara njegova miljenica (firma). Svi navedeni elementi profesionalizacije ne postižu uspjeh, već naprotiv, lošu atmosferu i debakl u primjeni.

Kako spomenu jedna osnivačica: „Nakotile se procedure“. Ovaj scenarij najčešće završava da se izvršni direktor povlači sa pozicije, osnivač se vraća i svojim povratkom pokušava vratiti poduzetničku energiju u firmu, ali zaposleni postaju umorni od promjena, pribojavajući se tko je sljedeći koji će nas pokušati „na silu“ mijenjati.

OPTIMISTIČNI SCENARIJ

Ovaj scenarij uključuje nekoliko značajnih razlika. Firms trebaju u ovoj fazi tri vrste



energije: uvođenje sustava, iskustvo i znanje profesionalaca (izvršnog direktora) i znanje i iskustvo osnivača i ključnih suradnika. Trebaju se poput plesa sinergetski nadopunjavati i izmjenjivati za ostvarenje željenih rezultata.

Osnivač je svjestan neophodne promjene i profesionalizacije. S obzirom na to da su osnivač i izvršni direktor prepoznali kompatibilnost znanja i iskustva koje imaju, u optimističnom scenariju osnivač je tu kada se pokrenu promjene, ne da narušava već da podržava spremnost (i autoritet) izvršnog direktora da provede (ne uvijek tako ugodan, ali neophodan za dalje zdravo poslovanje) proces profesionalizacije. Izvršni direktor aktivno sudjeluje u procesu, zajedno sa ključnim zaposlenima (a ne protiv njih) traži pravu mjeru i dozu za njihovu formu, koristeći iskustvo iz korporacije, a izbjegavajući copy/paste varijantu. Izvršni direktor je imenovan upravo kao rezultat nove strukture (a ne nametnut). Copy/paste procedura, strukture, pravila, ovlasti iz korporacije

**UNAPREĐENJA
U ORGANIZACIJI
IZVRŠNI
DIREKTOR ĆE
USPJETI PRO-
VESTI SAMO
UKLJUČUJUĆI
ZAPOSLENE U
PROCES PRO-
MJENE, NIKAKO
NAMEĆUĆI
PROCEDURU
KAO GOTOVU**

ne funkcioniraju jer nisu iste funkcije i sadržaj službi, sektora nabave, prodaje, proizvodnje u korporaciji i u poduzetničkoj firmi. Potrebno je podesiti organizaciju primjerenu razvojnom stadiju u kojem se nalazi firma.

OPASNO JE PRE-PROPIŠATI KAO ŠTO JE OPASNO NE PROPISATI.

Navedena unaprjeđenja u organizaciji izvršni direktor će uspjeti provesti samo uključujući zaposlene u proces promjene. Nikako namećući proceduru kao gotovu. Ukoliko se pronađe prava mjera, svi akteri će biti u dobitnoj kombinaciji. Osnivač, jer prati zdravi rast i razvoj firme, a izvukavši se iz operative, zadržava željenu dozu strateškog razmišljanja i slobodnog vremena. Izvršni direktor, jer u poduzetničkoj firmi uspješno doprinosi svojim iskustvom i inicijative se napokon provode, a ključni zaposleni jer imaju priliku preuzeti važne pozicije s jasnim ovlastima i biti dio razvoja firme.

ZAŠTO NAS DOKTORI NE MOGU OZDRAVITI KAO POJEDINCE NITI KONSULTANTI TRANSFORMISATI NAŠE KOMPANIJE?

Pripadnik sam generacije koja već neko vrijeme predano radi na profesionalizaciji kompanije i sve učestalije uočavam obrazac među kolegama (supačenicima) koji su na istom putu: umor od neprekidnog procesa promjena i često nezadovoljstvo rezultatima koje rad s konsultantima donosi. Mnogima proces profesionalizacije počinje sve više da liči na Sizifov posao



Emin Efendira,

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

NA PRVI POGLED, OVO MOŽDA ZVUČI OBESHRABUJUĆE, ALI ZAPRAVO SMATRAM DA JE OVO PRILIKA ZA DUBLJU REFLEKSIJU.

Živimo u eri instant rješenja. Sve nam se nudi brzo i odmah: dijete kome obećavaju gubitak 10 odsto tjelesne mase u 21 dan, tablete koje će riješiti stres i manjak energije, aparati koji grade mišićnu masu dok sjedimo, bez potrebe za vježbanjem, mindfulness retreat-i od sedam dana koji bi nam trebali promijeniti život. Tu su i online kursevi koji garantuju da ćete postati eksperti u bilo kojem području za samo nekoliko sati, aplikacije i softverska rješenja koja će vam ekspresno povećati efikasnost kompanije itd.

Logično je da u takvom okruženju i rukovodioci očekuju slične prečice i za svoje kompanije.

I sami konsultanti često dolaze s obećanjima o organizacionoj tran-

sformaciji u par mjeseci koja zvuče primamljivo (ili ih mi samo tako čujemo?), s ponudama jednodnevnih treninga koji bi trebali da riješe probleme s ljudskim resursima, timskim radom, internom komunikacijom, kontrolingom, upravljanjem vremenom – manje-više sa svakim problemom koji imamo.

I zaista – često u teoriji i na papiru sve izgleda jasno, razumljivo, logič-

KAO ŠTO NI DOKTORI NE MOGU „OZDRAVITI“ PACIJENTA AKO ON NIJE SPREMAN DA MIJENJA SVOJ STIL ŽIVOTA, NI KONSULTANTI NE MOGU PROMIJENITI KOMPANIJU AKO ONA NIJE SPREMNA ZA UNUTRAŠNJU PROMJENU. REŠENJE JE U SPREMNOSTI NA PROCES

no, primjenljivo – skoro pa savršeno. Uradimo analizu, dijagnosticiramo probleme, kreiramo strategije i planove za implementaciju i implementiramo rješenja. Jednostavno da jednostavnije ne može biti.

Kako jedna stara mudrost kaže: „U teoriji – teorija i praksa su isto, ali u praksi – nisu“, u praksi stvari često (ili najčešće) ne funkcioniraju tako.”

Svi koji su imali priliku posjetiti doktora znaju kako stvari funkcioniraju. Doktoru se obično javljamo kada već imamo simptome bolesti (tj. bolest je uznapredovala). On će nas najčešće poslati na pretrage, uraditi nalaze i dijagnosticirati problem te izdati terapiju. Ukoliko smo sretni i bolest je izlječiva te postoji lijek – dobit ćemo medikamente koji će nam brzo i efikasno ukloniti simptome. Ali da li to znači da smo



se izliječili? Najčešće ne. Većina bolesti je posljedica skupa faktora koji ne mogu da se riješe ni lijekovima (nego ih lijekovi mogu staviti pod kontrolu) ni jednostavno a ni brzo, nego zahtijevaju temeljitu i korijenitu promjenu načina života koja često uključuje više kretanja, manje masne, slane hrane i alkohola, više sna, manje stresa itd.

Slično je i s konsultantima. Kompanije se javljaju konsultantima najčešće kada već imaju akutni problem i oni najčešće na osnovu svog know-how-a i dijagnoze mogu dati kratkoročne preporuke za privremeno saniranje problema. Međutim, kao što ni doktori ne mogu „ozdraviti“ pacijenta ako on nije spreman da mijenja svoj stil života, ni konsultanti ne mogu promijeniti kompaniju ako ona nije spremna za unutrašnju promjenu. U oba slučaja, rješenje nije u savršenom planu, najsavremenijoj i najboljoj dijagnozi, nego u spremno-

sti na proces koji zahtijeva vrijeme, strpljenje i posvećenost.

Konsultanti (oni koji znaju svoj posao) imaju sve potrebne alate, metodologije i znanja da dijagnosticiraju probleme unutar kompanije. Mogu nam ukazati na njih i predložiti rješenja, ali na kraju, rukovodioci su ti koji moraju provesti promjene. I ne samo rukovodioci – nego i njihovi timovi.

Problem koji dodatno otežava situaciju jeste tendencija rukovodilaca da u kratkom periodu pokušaju provesti previše promjena odjednom. Ovo ne samo da izaziva otpor unutar kompanije već i iscrpljuje resurse – ljudske i finansijske. Promjene zahtijevaju jasno definisan fokus i faznu implementaciju, a ne simultano pokretanje desetina inicijativa.

Ključ je u shvatanju da promjena nije jednokratni projekat. Ona je proces. Kao što se zdravlje ne gradi jednim posjetom doktoru, već svakodnevnim navikama, tako se ni

kompanijska kultura, sistemi i procesi ne transformišu preko noći.

U tom procesu, konsultanti mogu biti dragocjeni partneri, ali samo ako imaju uvid u spremnost klijenta za promjenu. Oni nas mogu usmjeriti, ali ne mogu odraditi posao za nas. Kao što doktor može propisati terapiju, ali na pacijentu je da je dosljedno sprovedi.

Stoga, umjesto da tražimo instant rješenja, trebali bismo prihvatiti da promjene zahtijevaju trud i vrijeme. Umjesto da gledamo na konsultante kao na čarobnjake s brzim rješenjima, trebali bismo ih posmatrati kao vodiče koji nas podržavaju u našem procesu rasta i razvoja.

Na kraju, ključna poruka je jednostavna, ali snažna: nema prečica do trajnih promjena. I to nije loše – jer putovanje, ma koliko iscrpljujuće bilo, nosi vrijedne lekcije koje nas čine boljima, i kao pojedince i kao kompanije.

Zašto kompanije moraju da budžetiraju

Obično se za živo biće kaže, jedino što se mora jeste da se umre. Kompanije, ma koliko živahne bile, da umru ne moraju. A da ne bi umrle, morale bi budžetirati. Sve to da bi u matematičkom smislu znale kuda idu i šta ta budućnost donosi i šta moraju uraditi da bi tamo stigle. Ili, moraju da znaju gde će i kada će da padnu da bi sele



Aleksandar Popović,
organizacioni konsultant, ASEE

Izrada finansijskog plana trebalo bi da rezultira u planskom bilansu uspeha (profitabilnost), planskom bilansu stanja (izvori i upotreba sredstava u budućnosti) i planskom izveštaju o novčanim tokovima (novčani tokovi i stanje finansijskih sredstava). Najčešće u užem smislu govorimo o projekciji bilansa uspeha, ali nikako iz vida ne smemo izgubiti i očekivanu i projektovanu likvidnost. Po svojoj definiciji, budžet predstavlja finansijski iskaz operativnih planova. To je kruna planskog ciklusa: vizija, misija, strateški ciljevi/planovi, operativni planovi i na kraju finansijski plan/budžet.

Nesporna činjenica jeste da se od svih alata za upravljanje kompanijom, najviše beži od finansijskog planiranja – budžetiranja. Nije tekst u svojoj biti psihološki, ali lična pretpostavka bi bila da je razlog za to strah od suočavanja sa istinom, problem da se objektivizuju, fokusiraju i kvantifikuju ciljevi koje je nekad mnogo lakše postaviti nego fokusirati i uvesti u smart kalup i pretočiti ga u brojke. Takođe, sigurno je da skoro nijedan osnivač nije pravio firmu da bi se bavio budžetiranjem, a i da je budžetirao i generalno nešto preterano računao, teško da bi firmu i osnovao. Često i naglase da su sve te igrarije jednostavno dosadne.

Još jedna nesporna činjenica je da je nerealno očekivati da se s procesom izrade finansijskog plana krene u ranijim fazama životnog ciklusa. Kada imamo već neku

**NESPORNA
ČINJENICA
JE DA SE OD
SVIH ALATA
ZA UPRAVLJA-
NJE KOMPA-
NIJOM, NAJ-
VIŠE BEŽI OD
FINANSIJSKOG
PLANIRANJA
- BUDŽETIRA-
NJA. RAZLOG
ZA TO JE MOŽ-
DA STRAH OD
SUOČAVANJA
SA ISTINOM**



solidnu istorijsku evidenciju, dobru osnovu za projekciju budućnosti, možemo krenuti i u finansijsko planiranje – hajde da kažemo da je to po napredovanju od Go Go faze uz krivu životnog ciklusa. Kako firma raste i teži da se profesionalizuje i kada ljudi postaju menadžeri, oni prvo moraju da sagledaju brojke, da ih razumeju, pa će s vremenom polagano početi i da se bave budžetiranjem uz pomoć moderatora.

Ko u tom procesu planiranja treba da učestvuje i kako bi on trebalo da izgleda? Jedan



pogled na učesnike jeste podela na sve moderatore i one koji su dužni za inpute. Moderatori su uglavnom iz sveta finansija i kontrolinga i oni su zaduženi da budžet postoji i da kreiraju ambijent da budžet postoji i da vode proces budžetiranja. Inputi, ma koliko ta reč suvoparno i otrcano zvučala, jesu podaci koji suštinski sačinjavaju budžet i koji dolaze iz operativnih planova pojedinih organizacionih delova, funkcija.

U smeru u kojem se budžet kreira odomacića su se dva pristupa, po naški: top down i bottom up. Prvi pristup podrazumeva spuštavanje, kaskadiranje ciljeva odozgo nadole (od direktora ka pojedinačnom zaposlenom), dok drugi pristup podrazumeva planiranje odozdo nagore, od svakog zaposlenog ka menadžmentu kompanije. Koji je ispravniji, nema tačnog odgovora. Najbolja je verovatno kombinacija. Ono što ta kombinacija znači u praksi jeste činjenica da što više ljudi participira u tom procesu. To će povećati verovatnoću da će biti donet atraktivan budžet, da se zaposleni osećaju korisnim, da su dobro sagledani svi poslovni rizici i da će bolje biti kormilareno kompanijom.

Dobar protok informacija, kao i struktura komunikacije u kompaniji, osnova su za definisanje dobrog, realnog budžeta i njegove implementacije.

NAJBOLJA JE KOMBINACIJA TOP DOWN I BOTTOM UP PRISTUPA BUDŽETIRANJU, ŠTO U PRAKSI ZNAČI DA ŠTO VIŠE LJUDI PARTICIPIRA U TOM PROCESU TO ĆE POVEĆATI VEROVATNOĆU DA ĆE BITI BOLJE KORMILARENOM KOMPANIJOM

U osnovi, proces budžetiranja bi morao da krene od planova prodaje, na koje se nadovezuju planovi proizvodnje (da li može da isprati prodajne targete) te planovi nabavke i investicija, logistike, zatim plan ljudskih resursa i finansijski aspekti planiranja (potrebni izvori i struktura finansiranja, prinosi i sl.).

Potrebno je naglasiti da je obaveza kretati sa strane prihoda, tj. prodaje. Neka se budžetiranje radi sagledavanjem troškova, i budžet se koncipira na način da se definišu prihodi koji će „pokriti” standardne troškove. Svako pravilo ima izuzetak, ali ovde je velika verovatnoća da će kompanija koja kreće sa strane rashoda imati jako velikih problema, rast će joj biti otežan, zbog vrlo kratkoročnog fokusa.

Budžetiranje nije ni statistika. „Troškovi reprezentacije su nam bili x, daj da to podižemo za 5% i sad će biti x+5%”. Možda se nekad i pogodi, ali ideja je da iza svake brojke u svakoj ćeliji u Excel-u stoji jedan dobar pasus detaljno obrazloženih pretpostavki koje svoju rezultantu imaju u odgovarajućim ciframa.

Izveštavanje o realizaciji budžeta bi trebalo da ide na svakih mesec dana. Na taj način nećemo samo ispratiti odstupanja, nego ćemo olakšati planiranje već u trenutku za narednih 12 meseci po principu kotrljajućeg planiranja (uvek ispred sebe imam plan za narednih 12 meseci).

Finansijski plan bi na vreme trebalo da nam ukaže na deficit novčanih sredstava, na mogućnosti plasmana suficita i sl. Dobrim planiranjem, koje je i pravovremeno, uočićemo na vreme da ćemo za par meseci imati nedostatak novca. To će nam nametnuti obavezu da na vreme iskažemo zahtev prema vlasniku, banci, ostalim investitorima i na taj način ćemo pokazati dodatnu dozu ozbiljnosti. A finansijske institucije i investitori više cene baš takve, a ne kompanije koje im se obrate u minut do 12 („danas je petak, evo nas kod vas, trebaju nam likvidna sredstva za utorak da platimo PDV“).

Promašaji u budžetu nisu problem sami po sebi. Oni su pre dobra smernica za donošenje odgovarajućih odluka pa i korektivnih. Budžet je, naglašavamo ponovo, planski dokument koji treba da kvantifikuje i operacionalizuje ciljeve kompanije. Ukoliko se prilikom izveštavanja uoči da su realizovane veličine istovetne onim planskim, pre će biti da je reč o nekom fingiranju, špekulisanju ili, još plastičnije, „budženju“.

Svaki budžet i svaka nova iteracija bi trebalo da poveća pouzdanost, kvalitet i preciznost planiranja; tako da prikrivanjem stvarnih

**DOBAR I POŠTEN ODNOS
PREMA PLAN-
SKOM PROCE-
SU U FINANSIJ-
SKOM SMISLU
POMOĆI ĆE
KOMPANIJI DA
UPRAVLJAJUĆI
POSLOVANJEM
UZ POMOĆ
BROJEVA VODI
KOMPANIJSKI
BROD U ŠTO
MIRNIJU LUKU**



odstupanja od planskih veličina samo bismo otežali unapređenje budžetskog procesa, lagali sebe i firmu i nju polagano gurali u krizu.

Ljudi su često skloni da ciljeve postavljaju nisko, odnosno lagodni su s planiranim veličinama. Komentari na sastancima na odstupanja od postavljenih targeta često zvuče kao opravdanja. Budžet prodajne sile, i bilo koje organizacione jedinice koji je postavljen sam za sebe neće doneti potencijalne koristi sve dok nije uvezan sa ostalim sektorima, procesima bez uklapanja u celinu i u dugoročni plan.

Nasuprot tome, dobar i pošten odnos prema planskom procesu u finansijskom smislu pomoći će kompaniji da upravljajući poslovanjem uz pomoć brojeva, vodi kompanijski brod u što mirniju luku, to jest ka realizaciji definisanih ciljeva. Odnosno, pomoći će da se definišu korektivne mere, unapređenja i sl. koji će to omogućiti. Svakako preporuka jeste da se s revizijama finansijskih planova pozabavimo svakog kvartala. Ukoliko ima jasnih razloga za rebalans, koji su očigledni, potrebno je rebalans i uraditi, jer on označava i nametanje obaveze da se sprovedu korektivne mere na nivou celokupnog poslovanja kompanije.

I zašto je bitno budžetiranje u osnovi? Mnoštvo je odgovora, ali da izdvojimo nekoliko:

- Pomaže da se novčanim sredstvima upravlja efektivno,
- usmerava pravilnu alokaciju resursa i njihovo najefikasnije korišćenje,
- dobra osnova za kontrolu performansi,
- objektivizuje ciljeve,
- jasno prikazuje zacrtane ciljeve,
- omogućava stabilan cash flow,
- dobra je podrška u procesu donošenja odluka,
- unapred identifikuje potencijalne probleme,
- unapređuje pogled na budućnost,
- alat za praćenje rezultata na svim nivoima
- i vrlo bitno na kraju – podiže motivaciju zaposlenih samim činom učešća u planiranju.

Postavka poslovanja zasnovana na planiranju i budžetiranju jeste osnovni vid upravljanja poslovanjem u 21. veku, u svim poslovnim organizacijama, bez obzira na njihovu veličinu. Zato, ako niste ovo radili za 2025, polagano kreću pripreme za budžet za 2026, koji bi valjalo da je na stolu top-menadžmenta negde do novembra.

BEZ DOBROG TEMELJA NI NAJBOLJI PROJEKAT NEĆE OPSTATI: KAKO DA IH IZGRADITE?

Kao što svaki uspešan građevinski projekat počinje čvrstim temeljom, uspešan projekat u organizaciji počinje jasno postavljenim ciljevima. Bez dobrog temelja ništa neće izdržati test vremena



Sreten Vranić,

direktor za odnose sa donatorima i međunarodnim finansijerima, ASEE

U PROJEKTIMA, KAO I U GRAĐEVINI, MORA POSTOJATI JASNA SLIKA O TOME ŠTA SE TAČNO ŽELI POSTIĆI. Da bi organizacija izgradila „zgradu“, potrebno je da svi uključeni u projekat razumeju šta je krajnji cilj koji želimo postići i način kako ćemo to uraditi.

Projekti su pokretači promena, bilo da se radi o implementaciji **novih tehnologija, restrukturiranju organizacije, građenju objekta, promeni procesa ili lansiranju novih proizvoda.** Na primer, organizacije koje su uvele automatizaciju u svoje procese ili promene u radnoj kulturi često imaju velike koristi, uključujući povećanje efikasnosti i produktivnosti. Međutim, uspeh projekta ne zavisi samo od tehničkih aspekata već i od **sposobnosti organizacije da upravlja ljudima kroz promene.**

Projektni menadžment je proces **planiranja, organizacije i upravljanja resursima** sa svrhom ostvarivanja specifičnih **ciljeva** unutar definisanih **vremenskih okvira i budžeta.** Zato je upravljanje promenama usko povezano s projektnim menadžmentom, jer je ono „**ljudska**“ strana svakog

projekta. Bez dobre i jasne komunikacije, uključivanja ljudi u proces i **sposobnosti da se prepozna i prevaziđe otpor prema promenama** – čak i najbolje osmišljen projekat može da naiđe na veliki niz neprelaznih prepreka.

Najčešći razlozi zašto projekti budu neuspešni: (izvor: *Economist Intelligence Unit research report, How firms deal with projects, 2020*)

- 67% projekata počinje bez dokumentovanog plana i nejasnih faza,
- 52% nema projektnog menadžera,
- 48% nema realistične ciljeve,
- 38% ima slabo usklađene projektno ciljeve sa ciljevima organizacije,
- 32% nedostaju ljudski resursi,
- 30% nema dobro vođenje i upravljanje,
- 21% neefektivno upravljanje kritičnim rizicima,
- 18% nezainteresovanost ljudi da rešavaju identifikovane probleme.

Svaki projekat ima četiri faze: planiranje, implementaciju, izveštavanje (kontrola i nadzor) i zatvaranje (postprojektna faza).

1 Planiranje je ključ – kao što građevinci moraju precizno nacrtati planove pre nego što počnu s radom, tako i projekti moraju razviti detaljniji plan za dostizanje ciljeva, uključujući vremenske okvire, neophodne resurse i budžet. Ako plan nije dobar, cela struktura može da se sruši, bez obzira na to koliko je precizno izgrađena. Ovo nije samo formalnost, već nužnost ako želite da obezbedite da promena bude trajna i uspešna. Na primer, jasno postavljanje ciljeva smanjuje nesigurnost među zaposlenima i pomaže da se prepoznaju potencijalni problemi na vreme. Promena je neizbežna, ali ne mora biti bolna. Upravljanje promenama je proces pripreme i podrške organizacijama i **pojedincima** kako bi razumeli, **prihvatili i na kraju implementirali nove načine rada.**

INTEGRACIJA PROJEKTOG MENADŽMENTA I UPRAVLJANJA PROMENAMA

U integraciji ova dva elementa leži snaga svakog uspešnog projekta. Projekti koji integrišu upravljanje promenama od samog početka



imaju veće šanse za dugoročnu održivost. To znači da vlasnici i menadžment treba da razmišljaju o uticaju projekta na ljude i kulturu organizacije, kao i o tome kako će se promena usvojiti. Strategija za smanjenje otpora treba biti implementirana već u fazi planiranja, a komunikacija sa svim zaposlenima treba biti na vreme, konstantna i jasna.

GRAĐEVINSKI MATERIJALI VS UPRAVLJANJE PROJEKTNIM RESURSIMA

U građevinskoj industriji, materijali su ključni za stabilnost objekta. Isto važi i za projekat – resursi su od fundamentalnog značaja. Planiranje resursa, bilo da se radi o ljudima, novcu ili tehnologiji, mora biti pažljivo. Korišćenje odgovarajućih „materijala“ (ljudi s potrebnim veštinama, tehnologije koje omogućavaju brži rad) presudno je za postizanje ciljeva.

Takođe, kao što građevinski radnici moraju biti obučeni za korišćenje specifičnih alata, tako i **zaposleni u projektu treba da imaju potrebne veštine i obuke da bi efikasno radili na zadacima**. Bez ove pripreme „zgrada“ projekta neće opstati, koliko god bila dobro osmišljena.

2 Implementacija, integracija i komunikacija

Svaka građevinska ekipa mora efikasno da sarađuje kako bi osigurala da svi delovi objekta odgovaraju jednom velikom planu. Isto važi i za projekte. Projektni menadžeri

moraju biti u stalnoj komunikaciji sa svim zainteresovanim stranama. Jasna i konstantna integracija tima, komunikacija o napretku, izazovima i uspesima je „tajna dobre kuhinje“.

U građevinskim projektima, komunikacija između izvođača radova, projektanta i investitora je ključna kako bi se sve strane uskladile. Slično tome, u organizacijama, projektni menadžeri moraju zajedno integrisati i komunicirati sa svim učesnicima u projektu kako bi osigurali da svi budu na istoj strani i da identifikovani problemi budu rešeni kvalitetno, odnosno na vreme.

3 Nadzor, kontrola i izveštavanje – praćenje napretka

Građevinski nadzor je odgovoran za to da se radovi izvode prema planu – bez grešaka, u vremenskom okviru i s potrebnim kvalitetom. Slično tome, **projektni menadžer mora pratiti** napredak svakog zadatka, uveriti se da se planira prema ciljevima i, u slučaju potrebe, praviti korekcije. Praćenje napretka je neophodno kako bi se izbegle greške koje mogu dovesti do kašnjenja ili prekoračenja budžeta.

Ali, kao što se u građevini neizbežno javljaju problemi s materijalima ili vremenskim uslovima, tako i u projektima postoje prepreke – otpor prema promenama, promene prioriteta, kako uskladiti operativni svakodnevni posao s projektnim angažovanjem, neizvesnosti šta će biti ishod ili nesigurnost među zaposlenima. Sposobnost projektnih me-

nadžera da upravljaju tim otporima, kao i da obezbede pravu podršku i resurse za prevazilaženje tih izazova, ključna je za postizanje željenih rezultata. Ako se otpor ne prepozna i ne reši, može ozbiljno ugroziti uspeh projekta, kao što neadekvatna procena može ugroziti stabilnost zgrade.

4 Zatvaranje i postprojektna faza

Kao što se objekat mora pažljivo završiti i pripremiti za upotrebu, tako i projekti zahtevaju postimplementaciju. Ovaj period obuhvata obuku zaposlenih, evaluaciju postignutih rezultata i prikupljanje povratnih informacija. Projekat se ne završava kada je „zgrada“ završena; uspešan završetak zahteva da svi učesnici budu u mogućnosti da koriste nove sisteme i procese rada, da novonastale promene postanu integrisani deo organizacije.

ZAKLJUČAK:

Projektni menadžment i upravljanje promenama su dve strane istog novčića. Dok projektni menadžment obezbeđuje strukturu i alate za postizanje ciljeva, upravljanje promenama osigurava da se promene trajno usvoje i donose željene rezultate.

Ključni elementi uspešnih projekata su:

- Definisanje cilja i jasna vizija,
- angažovanje ključnih aktera i rešavanje otpora promenama,
- pravovremena i jasna komunikacija kao ključ svih odnosa i
- praćenje napretka i kontinuirano prilagođavanje.

Ako vaša organizacija planira transformaciju (procesa, organizacije, tehnologije, proizvoda), imajte na umu da uspeh ne zavisi samo od tehničkih aspekata već i od sposobnosti da se upravlja ljudima kroz taj proces promene. Samo kroz dobro osmišljen pristup i saradnju između projektnih menadžera i vlasnika, moguće je ostvariti dugoročne pozitivne rezultate.

ORGANIZACIONE STRUKTURE BRZORASTUĆIH KOMPANIJA

Pre puno godina profesor Adižes (Ichak Adizes) držao je predavanje u Beogradu i tom prilikom pričao je i o rečima. Svako ima reč za ono što mu treba. I tu je za primer uzeo razliku između reči *lucky* i *happy*



Zvezdan Horvat
partner, ASEE

POŠTO GOVORI I ENGLISKI I NAŠ JEZIK, MOGAO JE DA NAPRAVI PARALELU.

Lucky znači bingo, srećka, šta god da dobijemo, dobro je. Može biti ponovna kartica za grebanje, televizor ili ko zna šta. *Happy* znači da nešto želim da postignem, pa se trudim i na kraju to i ostvarim i tada sam *happy*. Mi to ne razlikujemo mada

imamo reč – taličan, ali ja se nešto ne sećam da ju je iko koristio u govoru, sem za Taličnog Toma. Šta sve to zajedno znači? Veoma jednostavno, da ćemo pre koristiti *lucky* nego *happy*. Da želimo da nas sreća udari u glavu, a ne da marljivo radimo i nešto zaradimo. Narod za ono što mu treba ima reč. Veoma mi se svidelo to

što analizom reči i njihovog značenja možemo da napravimo interesantne zaključke. Tako sam se ja malo igrao, pitao ljude i tražio u literaturi kako se kod nas kaže kada ti država uzima novac, ali da budu različite reči, a ne ista reč s različitim dodacima. To znači da se ne broje razne vrste poreza. Ovo je ono što sam pronašao:

- | | | |
|-----------------------|------------------|-----------------------|
| 1. Akciza | 25. Kazanija | 49. Prirez |
| 2. Carina | 26. Kazna | 50. Provizija |
| 3. Članarina | 27. Koncesija | 51. Putarina |
| 4. Danak | 28. Kontribucija | 52. Razrez |
| 5. Davanje | 29. Ležarina | 53. Registracija |
| 6. Dažbine | 30. Licenca | 54. Reket |
| 7. Donacija | 31. Maltarina | 55. Renovacija |
| 8. Desetak | 32. Mladarina | 56. Samodoprinos |
| 9. Doprinos | 33. Mostarina | 57. Sankcija |
| 10. Dotacija | 34. Naknada | 58. Satnina |
| 11. Drumarina | 35. Namet | 59. Socijalno |
| 12. Dug | 36. Obaveza | 60. Subvencija |
| 13. Dužnost | 37. Odžaćarina | 61. Suplement |
| 14. Dužnica | 38. Ovčarina | 62. Šumarina |
| 15. Filurija | 39. Penali | 63. Taksa |
| 16. Firmarina | 40. PDV | 64. Teret |
| 17. Glavarina | 41. Pijačarina | 65. Tribut |
| 18. Globa | 42. Poljarina | 66. Trošarina |
| 19. Harač | 43. Porez | 67. Ujam |
| 20. Humanitarna pomoć | 44. Prelevman | 68. Ušur |
| 21. Ispendže | 45. Premija | 69. Vazdušarina |
| 22. Izdaci | 46. Pretplata | 70. Vozarina |
| 23. Kaldrmnina | 47. Prilog | 71. Zabrana |
| 24. Kamata | 48. Pristojba | 72. Zajam za preporod |

Morate priznati, izuzetna doza kreativnosti dostojna divljenja. Mnogi narodi imaju tek pokoju reč za porez. Reči svakako imaju značenje, tako da se vrlo lepo vidi šta nam je važno, gde se fokusiramo.

Vrlo slično, kreiranje organizacionih struktura je u velikoj meri razgovor o rečima i njihovom značenju. Šta nam nešto znači, kako nešto nazivamo, šta nam je važno, da li se razumemo? Raščistiti značenje, odrediti šta hoćete, kreirati nova značenja, sve je to deo priče oko organizacionih struktura. Struktura podrazumeva sistem, znači stvari treba da „legnu“, da je jasno, logično, sistematično. I čim se ne razumemo, čim nije logično, biće posle problema u sprovođenju. Puno puta sam video da, kada ne postoji želja da se značenje nekih reči pojasni, taj propust se vrati i stalno ide za nama, kao senka.

Ako smo ubacili značenja, onda je prirodno pitanje – šta je za mene kreiranje organizacione strukture? Imam nekoliko odgovora:

- To je arhitektura, kreiranje zgrade koje zadovoljava potrebe klijenta,
- to je postavljanje temelja,
- to je šah, pažljivo postavljanje figura, kreiranje usmerenja, da bi se nešto ostvarilo,
- to je lepa, logična slika koja omogućava uspešno funkcionisanje,
- to je rasađivanje cveća, kao kada moja supruga i ja iz jedne saksije podelimo cveće u tri, i sledeće godine sve tri saksije su pune,
- to je pravljenje porodice, davanje šanse deci da se razvijaju,
- to je postavljanje praznih jedinica koje nerviraju direktore, jer još nisu razvijene,
- to je kreativno oblikovanje rešenja na osnovu datih elemenata,
- to je pravljenje koraka da se dosegne željeno stanje,
- to je balans između slušanja i savetovanja,
- to je stalna promena da bi se održale i efektivnost i efikasnost,
- to je raščišćavanje značenja reči...

Evo, trideset godina raščišćavam značenja reči u više od trideset zemalja širom sveta. O strukturama sam najviše učio od Isaka Adizeša, jednog od najvećih svetskih eksperata u ovoj oblasti. Njegov pristup kreiranju organizacionih struktura je jedinstven, i uspešan od malih do velikih kompanija. I ono što je najvažnije, može da se prenese na učenike koji to mogu da primenjuju u različitim kulturama. Karlos Valdesuso

sam naučio kada sam morao da neke primere pretvorim u principe, da sistematizujem znanje. Učio sam i od studenata, na kolokvijumima, na osnovu njihovih pitanja i izazova da za neka od tih pitanja nađem logične odgovore. I to je proces koji traje.

„Životni ciklusi preduzeća” profesora Adizeša imali su ogroman uticaj u mom radu. Knjiga je fokusirana na brzorastuća preduzeća zato što je više od devedeset posto mog



(Carlos Valdesuso) i Šimon Rožani (Shimon Rojany) dali su možda najistaknutiji doprinos mom daljem učenju. Imao sam sreće da budem deo Adizesovog instituta, i malo-pomalo, kako sam rastao, tako sam dobijao šansu da radim na različitim kontinentima, s različitim firmama, u različitim industrijama. I to je bogatstvo, videti toliko pametnih ljudi, poslovnih modela, kreirati strukture na osnovu njihovih ideja... Jednom je profesor Adizes rekao da kada radiš s klijentima, najvažnije je da dobiješ znanje. I tu se potpuno slažem. Pored toga, kao profesor za strukture na Adizesovom institutu (*The Adizes Institute Worldwide Phase Master for Organizational Structures*), puno

iskustva vezano za takve organizacije. Svi primeri u knjizi se tiču mog, ličnog iskustva. Te organizacije imaju različitu kulturu, razmišljanje i zato su specifične. Veličine ovih brzorastućih kompanija su bile i do petnaest hiljada ljudi, ali su obrasci ponašanja bili vrlo slični i sa onima od samo sto zaposlenih. I svi oni imaju slične probleme, a to nema veze s državom, s kontinentom, što je još jedan dokaz postojanja životnih ciklusa preduzeća. Jedna od velikih grešaka knjiga menadžmenta jeste ta što stalno pišu o najvećim kompanijama na svetu. Tako, na primer, *Epl (Apple)* ima više od devedeset milijardi dolara gotovine na računu. Kakav zaključak ja kao mala ili sred-

nja kompanija mogu da izvučem na osnovu toga?

Mala i srednja preduzeća čine više od devedeset posto svih preduzeća u mnogim zemljama, u Evropskoj uniji 99 posto i zapošljavaju oko dve trećine ukupnog broja zaposlenih. Kako izgledaju organizacione strukture ovakvih kompanija? Prilično nekonzistentne, da ne kažem haotične. Sigurno da su veoma često nesistematske. Primer kako jedan osnivač objašnjava strukturu svog preduzeća možete videti i na koricama. Slika na koricama nije izmišljena, on ju je nacrtao.

Ova preduzeća su vrlo važna i ovom knjigom sam hteo da im pomognem. Namenjena je vlasnicima, osnivačima, direktorima firmi koje brzo rastu. Da prepoznaju sebe, svoje dileme, da nađu primere koje prepoznaju i da vide kako su njihove kolege rešile neke od izazova. Knjiga

je namenjena onima koji žele više i bolje, da bi mogli da izbegnu greške i da sa svojim organizacijama lakše dođu u prave profesionalne vode. Ali i studentima, menadžerima i svima koji su željni novih znanja.

Ipak, moram reći da ne postoji kopiranje znanja. Misaoni proces mora da postoji. Ne postoje dve iste kompanije. Ne postoji isti poslovni plan, iste ideje, isti uslovi, isti ljudi. Ovo je deo terapije brzorastućih kompanija. Zato svi dati primeri predstavljaju samo ideju, jedan trenutak u vremenu neke kompanije, razmišljanje neke grupe ljudi, ali i usmerenje da počnete da mislite svojom glavom, a da ne morate da počinjete uvek ispočetka. Važno je da ne učite uvek iz svojih grešaka. Ipak, ovo nikako nije restoranski meni iz kog uzimate gotovo rešenje. Postoje principi koje treba da primenite i to ova knjiga želi da vam osvetli.

Ovo treba da bude knjiga koja se lako čita, mada se ponekad mora fokusirati. Poslovni modeli nisu uvek jednostavni, industrije su različite. Da bih to ostvario, pokušao sam da ispričam i priče, a ne samo da vam predstavim principe. U prvom delu akcenat je na principima s pričama koje ih pojašnjavaju. U drugom delu akcenat je na pričama iz kojih možemo da vidimo primenjene principe.

Svi primeri i strukturne šeme su rezultat mog dugogodišnjeg rada i kreiranja više od 250 struktura za najraznovrsnije kompanije u različitim kulturama. Šeme su date pojednostavljeno da bi se pokazala suština. One mogu biti daleko kompleksnije, ali bismo tada izgubili principe iz kojih možemo da učimo. Od drveća ne bismo videli šumu.

Nadam se da ćete imati i praktične koristi od ove knjige.



Na osnovu

- preko 30 godina iskustva,
- rada u preko 30 zemalja, i
- na oko 300 organizacionih struktura

napisana je knjiga dr Zvezdana Horvata

Organizacione strukture brzorastućih kompanija

Kome je knjiga namenjena?

- Vlasnicima organizacija koje brzo rastu,
- Osnivačima kompanija,
- Direktorima firmi,
- Menadžerima u takvim organizacijama,
- Onima koji žele više i bolje i svima željnih novih znanja.

Zašto?

- Da prepoznaju sebe i svoje dileme,
- Da nađu primere sličnih organizacija koje prepoznaju,
- Da vide kako su njihove kolege rešile neke od izazova,
- Da kritički primene znanje,
- Da izbegnu greške,
- Da sa svojim organizacijama lakše dođu u prave profesionalne vode,
- I stvore uspešne, zdrave organizacije.

TO ILI OLAKO OČEKIVANA BRZINA

Rečenicom osnivača: „Ajte onda, vidimo se nas dvojica u četvrtak u 10 pa da rešimo TO” upravo se, opet, završio kratak telefonski poziv



Boris Vukić

direktor Centra za porodične kompanije

PRE TOGA SAZNAO SAM DA JE ON GODINA IZMEĐU AKTUELNIH PATRIJARHA I PAPE, da mu firme postoje skoro pa koliko je Hrist poživio, a da su deca „dobra, ali onako, jedno vuče, drugo se šlepa i sad već osećam pomalo trzavice među njima”.

„Hajde da se vidimo i da TO rešimo”.

Ne može da se vidimo i da TO rešimo u jednom susretu, ni u ovom ni u drugim slučajevima, jer TO nije ni nastalo u jednom susretu, već u najmanje dva. Prvom, bar jednom, susretu osnivača s predstavnicima Agencije za privredne registre i činom osnivanja preduzeća i drugim, bar jednim, intimnim susretom s (van) bračnim partnerom i zajedničkim inti-

mnim činom. A neretko i jednih i drugih susreta i činova za sve ove godine bilo je više. Dakle, s bar ta dva, na prvi pogled, nezavisna događaja začeto je nešto što će se nakon par decenija zvati problem/izazov/prilika/lepota/iskušenje/radost/... generacijske tranzicije. Poznatije kao TO.

Zabluda je olako očekivana brzina rešavanja TO.

TO se dešava i u boljim kućama.

TO se ne rešava u jednom susretu i jednim razgovorom.

TO ne možemo nas dvojica da rešimo jer se tiče još mnogih aktuelnih ili budućih aktera.

TO se ne rešava jednim dokumentom.

TO zahteva kontinuiranu i strpljivu komunikaciju, pronalaženje dogovora i rešenja, njihovo zapisivanje rečenicu po rečenicu.

TO nije transakcioni, već tranzicijski proces. (Milovan Zvijer)

TO ima svoj početak, ali nema svoj kraj. I u razgovorima i u zapisivanjima.

P. S.

Neuobičajeno je da zahtevi za instant rešenja nikad ne dolaze od mlađe generacije. Kad je njima do nerealnosti, nađu neki drugi prostor, a ne traže ga u olako očekivanoj brzini generacijske tranzicije.

POLIHელიCENTRIČNA ORGANIZACIJA

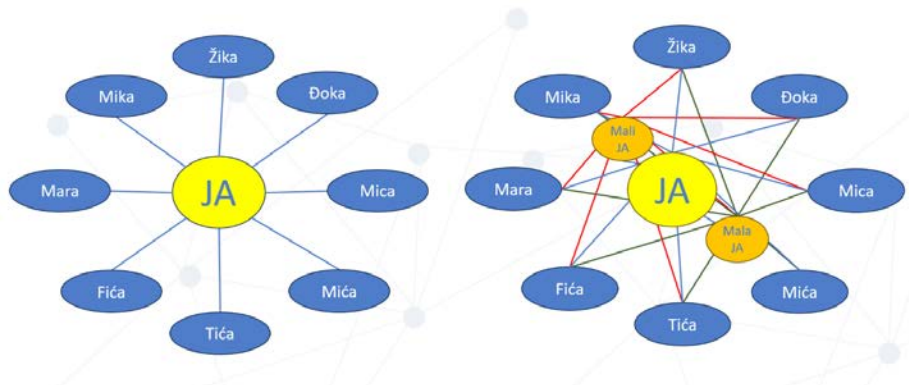
S vremena na vreme susretnem se sa efektom koji zovem – poliheliocentrična „organizacija” u porodičnim kompanijama

AJMO REDOM. DAVNO, JOŠ DOK SMO ZVEZDAN HORVAT I JA ZAJEDNO OBILAZILI KLIJENTE, u razgovoru s jednim osnivačem identifikovana je heliocentrična organizacija. Strpljivo je osnivač slušao dok nam je njegov saradnik pokazivao i objašnjavao kako oni funkcionišu pomoću njihove organizacione strukture sa sve pratećim dokumentima,

sećanje me dobro služi, spominjao je SWOT, pa čak i KPI. Nije baš da nam je bilo zanimljivo, no strpljenje osnivača/direktora kratko potraješe (dva-tri minuta) i tada se uključi, uze u ruku papir A4 formata i na njemu nacrtala nešto poput slike levo govoreći: „Ovo u sredini sam JA, a ovo okolo su moji saradnici i tako vam U STVARNOSTI mi funkcionišemo”.

Ne treba puno mašte da čovek vidi Sunce i oko njega planete koje se oko njega okreću. I logično rodi se naziv „heliocentrično organizovana kompanija”. U teoriji nije poznata, ali u praksi mnogi su njene lepote na svojoj koži osetili. Kako se ovo leči, Zvezdan je lepo objasnio u knjizi „Organizacione strukture brzorastućih kompanija”.

E sad, šta se dešava tokom generacijske tranzicije ako se ne uradi Priprema kompanije, al' stvarno, što bi rekla deca. Rastu kompanije i sve više tržišta novih osvajaju i u tom rastu ne stižu da se ozbiljno posvete organizacionom razvoju. Napišu neke procedure, nacrtaju organizacione strukture, podele se nadležnosti (češće) i ovlašćenja (ređe), definišu ciljevi, ali sve to u najboljem slučaju ostaje na papiru, a po pravilu se ne poštuje i ne primenjuje. Rastu i kandidati za drugu generaciju, neki bolje škole završe, neki malo lošije, ponekad neki i nikakve. I bez iskustva ali „plave krvi” lako mesto nađu u „našoj firmi”. I tako dolaze „naslednici”, po principu „kad su moji, nek budu



uz mene”, pa uz puno nepotizma i od heliocentrične dobijemo poliheliocentričnu organizaciju (slika desno). I zbunjeni saradnici-plane, sad ne znaju da l' oko Sunca ili Sunašca ili Sunčice da se okreću, a oni pametniji iz jedne u drugu orbitu skakuću.

Mrzi me da se raspisujem pa da ne dužim... Nema uspešne generacijske tranzicije bez uspešne Pripreme kompanije (jedne od četiri uz pripremu naslednika, osnivača i porodica) koja podrazumeva i ozbiljno organizaciono uređenje, al' stvarno, i menadžerskom zanatu vične saradnike.

TEMATSKI ZBORNIK

PORODIČNE KOMPANIJE

Ovih dana objavili smo novu publikaciju pod naslovom „Porodične kompanije – tematski zbornik” čiji su autori Boris Vukić, Milovan Zvijer, dr Mirela Alpeza, Svetlana Radenković, Jakov Urbanke, Adnan Misimović, Marko Ilić i dr Miloš Vukotić



ZBORNIK JE NAMENJEN OSNIVAČIMA I NASLEDNICIMA IZ KOMPANIJA U KOJIMA TRAJE GENERACIJSKA TRANZICIJA, neće biti u slobodnoj prodaji i besplatno će se distribuirati zainteresovanim akterima u generacijskoj tranziciji. Možete ga poručiti na: info@porodicnekompanije.com.

O čemu se radi, jasno je rečeno u uvodnom izlaganju:

Pred vama su tekstovi na temu generacijske tranzicije u porodičnim kompanijama koje su autori zabeležili u periodu od 2020. do 2024. godine.

Rečenice i tekstovi koji slede zabeleženi su iz ugla aktivnih učesnika procesa tranzicije koji dolaze iz po-

rodičnih kompanija, savetodavnog i akademskog sveta, a tekstovima su prethodila promišljanja, ideje, dileme i izazovi koji su se javljali u konkretnim situacijama s kojima se suočavaju učesnici u procesima tranzicije.

Verujemo da će ovaj zbornik onima koje tema generacijske tranzicije u porodičnim kompanijama zanima biti od koristi, te da će ostati kao pisani trag i podsetnik za autore na godine intenzivne saradnje

i međusobne podrške u nalaženju prostora i načina da ova tema dobije na punom značaju i vidljivosti.

Uvereni smo da će svako od čitalaca, pripadnika porodičnih kompanija, pronaći inspiraciju i podršku za strpljiv i posvećen rad na pripremi naslednika, kompanija, osnivača i porodica.

MEKA MOĆ U PORODIČNIM KOMPAIJAMA

„Over My Dead Body: The Unseen Influence of Wives on Succession” (autori: Barbara Cosson i Michael Gilding) ili u slobodnom prevodu „Samo preko mene mrtve: nevidljivi uticaj supruga na nasleđivanje [biznisa]” pročitao sam pre nekoliko godina i taj tekst je na mene ostavio snažan utisak jer se, na bazi prethodno sprovedenog istraživanja s više desetina porodica i porodičnih kompanija, hrabro hvata ukoštac s jednom možda malo nezgodnom, ali neizbežnom i važnom temom: značajem i uticajem supruga na nasleđivanje biznisa



Milovan Zvijer,

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

S OBZIROM NA TO DA JE NASLEĐIVANJE BIZNISA KOD NAS RELATIVNO NOVA TEMA, JER PRE SAMO PAR DECENIJA PRIVATNIH BIZNISA I PORODIČNIH KOMPANIJA GOTOVO DA NIJE BILO, uvek je zgodno „pogledati preko plotu” kako bismo videli šta se događa na onim teritorijama gde porodični biznisi traju decenijama ili vekovima. Po pravilu se dolazi do zaključaka da su neke teme jednostavno univerzalne, a jedna od njih je da je bez [čvrste] ženske ruke koja u sebi krije meku moć gotovo nemoguće imati celovitu sliku koja omogućava uspešnu generacijsku tranziciju u porodičnim kompanijama.

Termin ‘meka moć’ (soft power) uobičajen je u globalnoj politici i diplomatiji i opisuje mogućnost uticaja na određene procese, odluke i ponašanje drugih ljudi u cilju postizanja željenih rezultata, a bez upotrebe prinude, već je moć i uticaj baziran na određenim kulturnim obrascima i vrednostima. Jedan od ključnih izazova u generacijskoj tranziciji u porodičnim kompanijama je činjenica da uglavnom svi članovi porodice imaju više uloga, tj. nose više šešira na glavi, a potreba da se šeširi na glavi menjaju (tj. različite uloge u zavisnosti od okolnosti preuzimaju) često stvara zabunu. Zbog toga, u porodičnim kompanijama (pa još uže posmatrano u okviru generacijske tranzicije u porodičnim

PO PRAVILU JE PREPORUČLJIVO, A ISKUSTVO GOVORI I NEZAMENLJIVO KORISNO, DA SUPRUGE/MAJKE BUDU MAKAR PERIODIČNI UČESNICI PORODIČNIH FORUMA

kompanijama) ključno je da se prepozna momenat kada se komunicira na kojim relacijama, pa evo nekoliko karakterističnih situacija u porodično-poslovnim komunikacijama:

- a) Osnivač razgovara s direktorom (recimo da je direktor sin ili ćerka);
- b) direktor (recimo da je osnivač i direktor) razgovara sa zaposlenim (sin i/ili ćerka);
- c) suprug razgovara sa suprugom;
- d) otac razgovara sa sinom i/ili ćerkom;
- e) majka razgovara sa sinom i/ili ćerkom;
- f) brat i sestra razgovaraju;
- g) svi članovi porodice razgovaraju.

Ovo su primeri iz okvira gde postoje samo dve generacije i četiri učesnika (osnivač, suprug osnivača, sin i ćerka), a lako je zamisliti da ovi odnosi i broj učesnika i šešira na glavi mogu da budu višestruko složeniji, ali da ne komplikujemo.

Komunikacija iz prva dva primera (tačke a i b) trebalo bi da se odigrava na kompanijskim sastancima (kolegijumima), gde je poželjno da drugi učesnici na sastancima praktično ne prepoznaju porodične odnose sagovornika. To se zove profesionalizacija.

Komunikacija iz naredna četiri primera (tačke c, d, e i f) ne bi trebalo da bude na kompanijskim sastancima. To se zove

uobičajeni bilateralni porodični, tj. međuljudski odnosi.

Komunikacija iz poslednjeg primera (tačka g) trebalo bi u jednom trenutku, mimo porodičnih ručkova, putovanja, zajedničkih trenutaka u svakodnevnom životu, da se odigrava na organizovanim i pažljivo rukovođenim sastancima. To se zove porodični forum (porodični savet ili skupština) – centralno mesto gde se razgovara o temama koje su na granici poslovnog i privatnog i gde se povećava verovatnoća da će generacijska tranzicija u porodičnoj kompaniji biti uspešna.

Dok su učesnici u komunikaciji u prvih šest primera (tačke od a do f) nesporni, gotovo po pravilu se postavlja pitanje ko treba da bude učesnik porodičnih foruma. Da li je tu mesto samo osnivaču i deci koja su zaposlena u firmi, da li neko ko npr. studira ili radi u nekoj drugoj kompaniji treba da bude učesnik u porodičnim forumima, da li supruga koju npr. porodična kompanija nika da nije posebna zanimala treba da bude učesnik, šta ćemo s razvedenim supružnicima?

Iako nisu nepoznati primeri da su supružnici suosnivači biznisa, pa i da su žene same osnovale velike i uspešne biznise, ipak i globalno a i kod nas i dalje dominiraju porodične kompanije koje su osnovali muški članovi porodice, od milošte osnivači. Zato je primer u ovom tekstu i koncipiran tako, kao najčešći u praksi, a ne kao jedini mogući ili daleko bilo najbolji. E, upravo u takvom primeru (pogotovo ako supruga/majka nije radila i ne radi u porodičnoj kompaniji) osnivač i deca se pitaju „da li supruga/mama treba uopšte da prisustvuje porodičnim forumima“, a supruga/majka se isto tako često pita „šta ću ja ovde“. Iskustvo kaže da se to uglavnom pita samo jednom, dok ne bude prvi put na sastanku. Naravno, poznati su primeri da supruga ipak ne učestvuje na sastancima porodičnih foruma, ali i u takvim slučajevima je

poželjno (da ne kažem, neophodno) da se dogovore „kanali komunikacije“ jer je posredno učestvovanje i uticaj gotovo neizbežan.

Kad je makar posredni uticaj neizbežan, i kada objektivne okolnosti to dozvoljavaju, po pravilu je preporučljivo, a iskustvo govori i nezamenljivo korisno, da supruge/majke (čak i kada nisu neposredno uključene u rad i razvoj porodične kompanije) budu makar periodični učesnici porodičnih foruma.

Svako ko poznaje osnivače, pa i za preuzimanje rukovođenja porodičnom kompanijom motivisane naslednike, zna da od njih nije lako doći do reči. Jedni vole da pričaju o onome šta je bilo (prošlost), drugi o onome šta će biti (budućnost). Supruge i majke možda teže dolaze do reči, ali kada u tome uspeju, onda tišina bude glasna jer one, po pravilu, pričaju o onome što trenutno jeste (sadašnjost). U takvim situacijama se dogodi da supruge/majke kažu da konačno žele da se „probude u svojoj kući“ (jer im je porodična kuća ceo život pod hipotekom za potrebe razvoja porodične kompanije), da joj je drago da deca ne liče na njenog supruga (osnivača) jer i nije baš neki uspeh da i oni budu „nepriputni“ dok njihova deca odrastaju, da je bitnije da se sinu ili ćerki konačno reši stambeno pitanje nego da se kupi „sto prva“ mašina u proizvodnji.

S obzirom na to da je meka moć, po definiciji, bazirana na kulturnim obrascima i vrednostima iskustva, upravo su supruge/majke osobe koje najbolje i najpreciznije artikulišu te obrasce i vrednosti i treba im omogućiti da to iskažu za dobrobit i budućnosti ali i sadašnjosti svih članova porodice, pa onda i porodične kompanije. To drastično povećava verovatnoću da će generacijska tranzicija biti uspešna, tj. da će kompanija nastaviti da se razvija i raste, a da će članovi porodice imati normalan nedeljni ručak.

OSNOVNI RAZLOG JE TO ŠTO ME TOP-FORMA PRVO ASOCIRA NA SPORT I SPORTISTE koji, za razliku od kompanija, ciljaju period godine kada će biti najspremniji.

Atleta sigurno ne može da bude na svom maksimumu tokom cele godine. Telo se troši, psiha posustaje. I kod najvećih sportista svih vremena, kao što je Novak, dolazi do zamora. Osvojio sam sve velike turnire prethodnih godina, kako da pronađem snagu i dovoljan motiv da nastavim dalje?!

Ne želimo na početku sezone da igramo najbolju odbranu, ili da na poslednjem mitingu pred Olimpijske igre postignemo najbrže vreme. Cilj nam je da to bude kada se borimo za medalje i kada se peva himna na postolju.

Posmatrajući na taj način, otvara se pitanje čemu onda težimo kada govorimo o top-formi kod kompanija?

Deo odgovora možemo pronaći u tome da se sportisti i kompanije takmiče u suštinski različitim igrama. Kako ih teorija igara razlikuje, u pitanju su konačne i beskonačne igre.

Sportista se nadmeće pod unapred definisanim pravilima, jasnim uslovima i ishodom koji određuje porednika. Kompanije, s druge strane, učestvuju u tržišnoj utakmici gde imamo okvire, ali ne i potpuno definisana pravila, gde nemamo tačno određen broj „protivničkih igrača“ i gde nemamo sudiju koji će odsvirati kraj i proglasiti našu konačnu pobedu. Drugim rečima, kompanije učestvuju u beskonačnoj igri.

Kada razumemo da na tržištu učestvujemo u igri koja se neće završiti i u kojoj nema konačne pobeđe, postaje jasnije zašto top-forma za kompanije ne treba da se „tempira“ kao kod sportista i zašto ne ciljamo određeni period kada ćemo biti najbolji. Verujem da i sama ideja da smo dosegli naš maksimum i da sada treba samo da ga održavamo, dugoročno ima štetne posledice po kompaniju i njenu konkurentnost.

S tim u vezi, smatram i da je pristup da treba pobediti konkuren-

TOP-FORMA U BESKONAČNOJ IGRI

Od svih faza životnog ciklusa preduzeća, top-forma je period za koji mi je bilo najteže da pronađem jasnu paralelu sa životom čoveka. Poistovećivanje kompanije sa čovekom u fazama rađanja, adolescencije i svih perioda starenja činilo se dosta intuitivnije



Damir Jelovac,

šef odeljenja za razvoj kartičnog poslovanja, *Erste banka*, polaznik 27. generacije *Adizes SEE Leadership Programa*

ciju pogrešan. Onog trenutka kada pomislimo da smo u tome uspele, verovatno kreće silazna linija u životnom ciklusu naše kompanije. Postoje brojni primeri kada su kompanije „osvajale” u celosti određena tržišta, ali se pojavi potpuno neočekivana konkurencija, koja učini našu uslugu ili proizvod nepotrebnim i prevaziđenim.

U beskonačnoj igri treba da težimo stalnom unapređivanju, stalnoj borbi da budemo bolji danas u odnosu na juče. Shvatajući da se taj proces nikada neće i ne treba zaustaviti, obezbeđujemo da nas čak ni lakoća u rađenju izvanrednih stvari ne navede na pomisao da smo dosegli neku našu top-formu i da smo „završili posao”.

Dobro postavljena vizija kompanije, koja je jasna i inspirativna i koja je dovoljno „daleko” da nas uvek vuče da je ostvarimo, može mnogo da pomogne u stalnoj težnji da pobedimo sebe.

Veoma zanimljiv način za održavanje „oštrine” organizacije naveden je u knjizi „CEO – 6 liderskih pristupa



koji prave razliku”, u kojoj su saradnici konsultantske kompanije *McKinsey* (Carolyn Dewar, Scott Keller i Vikram Malhotra), tražili odgovore na pitanja šta nekog CEO-a čini izuzetnim. Pristup jednog od intervjuisanih rukovodilaca bio je da se uvek uvode „sledeće velike stvari” koje treba dosegnuti. Ne definisati samo ciljeve kao što su rast profita 10%, prihoda 15% i slično, nego periodično postavljati ciljeve koji će ponovo motivisati zaposlene i pokrenuti „iskru” u kompaniji.

To mogu biti projekti za osvajanje novih tržišta, razvoj inovativnih proizvoda, ali i ciljevi koji imaju širi značaj za zaposlene i ispunjavaju im potrebe koje nisu samo materijalne.

Takođe, rotacije zaposlenih i periodične promene organizacione strukture mogu da posluže navedenoj svrsi. U početku s namerom da se isprati određena promena strategije, rast ili pad potencijala pojedinih tržišnih segmenata, ali često s krajnjim rezultatom „razdrmanje” organizacije, koja s novom energijom ide napred.

Dobijaju se novi zadaci, odgovornosti, traži se usvajanje novih znanja i veština. Sve to sprečava da se „uspavamo” i čini organizaciju plodnijom za inovacije, jer „mešanjem karata” dobijamo timove s pojedincima koji imaju različita iskustva i, još bitnije, drugačije poglede na iste probleme i izazove pred nama.

Za kraj, pored svih gorenavedenih razlika između sportista i kompanija, kao i brojnih sličnosti koje nisu bile tema teksta, jedan citat čuvenog hokejaša Vejna Greckog idealno se primenjuje na oba sveta: „Promašićeš 100% svih udaraca koje ne pokušaš!” Zato nastavimo s našom beskonačnom igrom na tržištu i okrenimo se sledećem velikom uspehu.

Ovlašćenje kao ključ za (ne)odgovornost

Kada govorimo o definisanju organizacione strukture u procesu organizacionih transformacija kompanija, jedno od ključnih očekivanja kompanija, osnivača, direktora jeste da se postigne, odnosno poveća odgovornost zaposlenih



Borislav Đurić,
organizacioni terapeut, ASEE

Ovo je posebno usmereno na one koje zovemo top-menadžment ili ključni ljudi u firmama. Želja mi je da ovaj tekst počnem sa tezom: „odgovornost se može postići i punim **preuzimanjem** ovlašćenja od strane ključnih ljudi”. Manje ili više fensi nazivi radnih mesta koje susrećemo na vizitkartama menadžera nisu i garant velike odgovornosti. Preuzeta ovlašćenja od strane prethodno navedenih zaposlenih u organizacijama omogućavaju istim da funkcionišu kao dobro podmazana mašina. Ako ovlašćenja nisu pravilno raspoređena/preuzeta, uzročno-posledično dolazimo i do situacije neodgovornosti. Idemo redom u sagledavanje prethodno navedenog.

ZNAČAJNOST OVLAŠĆENJA

ŠTA SU OVLAŠĆENJA I KAKO SE DO NJIH DOLAZI?

Kao što već znamo, ovlašćenje je pravo pojedinca ili grupe unutar firme da donosi odluke i preduzima akcije u skladu sa svojim nadležnostima ili zadacima. Ovlašćenja se prenose kroz hijerarhijsku strukturu organizacije. To se postiže kroz definisanje organizacione strukture i što se „pravno-formalno” propisuje.

U kompanijama se neretko dešava da zaposleni, pre svega mislim na rukovodioce, **čekaju** da se odluka ili odobrenje za neku radnju ili procese dobije i to često od onog koji ima najveća ovlašćenja u kompaniji. U prevodu, ja (menadžer) nemam ovlašćenje da donesem

AKO OVLAŠĆENJA NISU PRAVILNO RASPOREĐENA/PREUZETA, UZROČNO-POSLEDIČNO DOLAZIMO I DO SITUACIJE NEO-DGOVORNOSTI

odluku. Dva su scenarija. Prvi kao što sam rekao, čekam i onda je odgovornost onoga koji je i doneo odluku. Drugi, tražim ovlašćenje za ono što nemam, „otimam” i ja preuzimam odgovornost. Ovo se naziva i proaktivnost zaposlenih. Ovde je samo potrebno naglasiti da, u zavisnosti od značajnosti ovlašćenja, može doći do njegovog potpunog ili delimičnog prenosa. Kroz period dokazivanja posledice preuzetog ovlašćenja, a to je odgovornost, nivo prenetog/preuzetog ovlašćenja raste. To je elemenat onoga što mi zovemo povećanje uzajamnog poštovanja i poverenja.

Zapamtimo, ukoliko bismo nivo ovlašćenja mogli poistovetiti s povećanjem određene doze „moći”, dolazi i veća odgovornost!

ZAŠTO SU OVLAŠĆENJA BITNA?

Ovlašćenja omogućavaju zaposlenima da donose odluke na mestu gde su najpotrebnije. Iskarikiraću situaciju. Zamislite da svaki put kada želite promenu fonta u dokumentu, morate tražiti dozvolu od generalnog direktora. Beskrajni sastanci bi postali još beskrajniji! Pravilno raspoređena ovlašćenja omogućavaju brže donošenje odluka. Ono što je i iskustvo iz procesa organizacionih transformacija u kompanijama, dobro definisana ovlašćenja povećavaju ukupnu efikasnost kompanija.

MOTIVACIJA KROZ OVLAŠĆENJA

Davanje ovlašćenja zaposlenima može značajno povećati njihovu motivaciju. Kada

zaposleni osećaju da imaju kontrolu nad svojim radom, kako smo već ranije i nagovestili, skloni su većoj angažovanosti i kreativnosti. Taj osećaj „slobode” je neprocenljiv!

BOLJA KOMUNIKACIJA

Ovlašćenja jasno definišu ko je odgovoran za šta, što poboljšava komunikaciju unutar tima.

Smanjuje se broj situacija „nisam znao da je to tvoja/moja odgovornost”. Svi znaju svoje uloge i zadatke, što smanjuje konfuziju i povećava produktivnost. To je kao savršeno usklađen orkestar – svako zna kad je vreme za njegov solo.

PODRŠKA RASTU I RAZVOJU

Ovlašćenja omogućavaju firmama da rastu i razvijaju se.

Kada se firma širi, važno je da ovlašćenja budu dodeljena kako bi se podržao rast. Ovlašćenja pomažu u stvaranju novih lidera unutar organizacije, koji će dalje voditi timove ka uspehu. To je kao kad trener prenosi svoje znanje na nove generacije sportista – ciklus uspeha se nastavlja.

UTICAJ OVLAŠĆENJA NA ODGOVORNOST

ŠTA JE ODGOVORNOST?

U poslovnom svetu, odgovornost znači izvršavanje zadataka u skladu s postavljenim standardima, postizanje ciljeva i transparentno izveštavanje o rezultatima.

PROPORCIONALNOST OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI

Ključno je da ovlašćenja i odgovornosti budu proporcionalni. Ne možemo očekivati da sekretarica preuzme odgovornost za globalnu strategiju firme, zar ne? Pojedinci sa značajnim ovlašćenjima moraju imati odgovarajuću odgovornost za svoje postupke. Ovo usklađivanje sprečava zloupotrebu dodeljene „moći” za donošenje odluka i promoviše etičko ponašanje unutar firme.

Primer: Marko je direktor proizvodnje u fabrici. On ima ovla-



šćenja da donosi odluke u vezi s nabavkom materijala, rasporedom radnika i održavanjem opreme. Istovremeno, on je odgovoran za efikasnost proizvodnog procesa i kvalitet proizvoda.

Dakle, merenje ostvarenih rezultata na donesenu odluku je korektivni faktor za „zloupotrebu” dodeljenih ovlašćenja.

ODNOS OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI

ZAŠTO JE ODNOS BITAN?

U svakoj firmi, jasno definisani odnosi ovlašćenja i odgovornosti ključni su za uspešno poslovanje.

Niko ne želi kaos, zar ne? Zato je važno da se ovlašćenja i odgovornosti precizno usklade kako bi se osiguralo efikasno donošenje odluka, odgovornost i kontrola.

DELEGIRANJE OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI

Delegiranje je proces prenosa ovlašćenja i odgovornosti s viših nivoa menadžmenta na niže.

Zamislite to kao prenos baklje Olimpijskih igara – uzbuđenje je veliko, ali i odgovornost. Efikasno delegiranje omogućava brže donošenje odluka, povećava motivaciju zaposlenih i poboljšava ukupne performanse firme.

PRAĆENJE I EVALUACIJA

Redovno praćenje i evaluacija odnosa ovlašćenja i odgovornosti pomažu u identifikaciji potencijalnih problema i njihovom pravovremenom rešavanju.

Adižes alati koji prate ovaj odnos su postavljanje ciljeva za menadžere, planiranje i praćenje doprinosa po organizacionim celinama definisanih strukturom. Takođe, tela definisana paralelnom strukturom, POC i kolegijum najvišeg menadžmenta osiguravaju da svi članovi firme razumeju svoja ovlašćenja i odgovornosti i da deluju u skladu s njima.

Iako sve prethodno navedeno pomalo izgleda kao lista definicija i potrebnih pravila u organizacijama, ideja je drugačija. Želja mi je da samo dodatno osvestimo gde leži ključ rešavanja čuvene rečenice u kompanijama „ljudi, rukovodioci ne preuzimaju dovoljno odgovornosti u svom poslu”. Odgovornost je posledica dobro definisanih ovlašćenja. I pored dobro definisanih ovlašćenja u kompanijama je potrebno stvoriti klimu da se ista u potpunosti **preuzmu** od strane zaposlenih. Sistemi merenja i kontrolinga tome dosta doprinose. Kompanije prolazeći kroz organizacionu transformaciju po Adižes metodologiji stvaraju kako dobre preduslove, tako i implementiraju alate za podizanje odgovornosti svojih zaposlenih.

Menadžer prvi put, kroz Grejvsov model promena

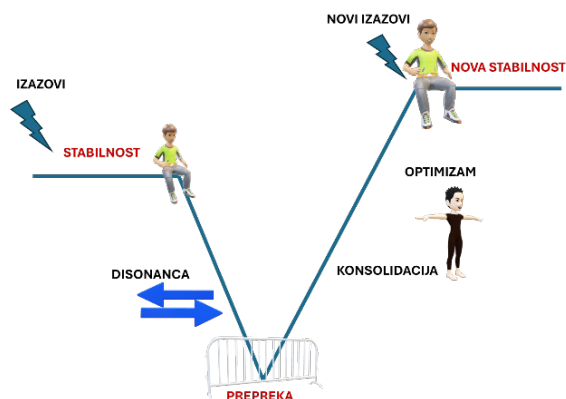
Način na koji doživljavamo promene i prolazimo kroz njih nije uvek jednostavan, ni jedinstven, ali često se sastoji od prepoznatljivih koraka. Model promena Klera Grejvsa* je jedan od modela promena koji daje precizne smernice za razumevanje različitih faza kroz koje ljudi i organizacije prolaze kada se suočavaju s transformacijom ili promenom



Duško Ilić,
HR consultant, ASEE

U NASTAVKU TEKSTA PREDSTAVIĆEMO GREJVSOV MODEL NA PRIMERU DVOJICE MLADIH ZAPOSLENIH koji su izuzetni stručnjaci i nalaze se pred izazovom prelaska na menadžersku poziciju. Prvi s nestrpljenjem iščekuje unapređenje i jedva čeka da postane menadžer, dok drugi veruje da je zaslužio takvu poziciju, ali nije potpuno siguran koliko će biti uspešan u toj ulozi niti da li mu takva promena zaista odgovara.

Ilustrovaćemo izazove s kojima se suočavaju mladi ljudi koji su vrlo dobri u svom stručnom radu, ali nemaju iskustvo u vođenju ljudi i menadžmentu.



GREJVSOV MODEL PROMENA POMAŽE NAM DA RAZUMEMO KAKO UVERENJA MLADIH MENADŽERA MOGU I KAKO BI TREBALO DA SE MENJAJU U ZAVISNOSTI OD FAZE PROMENE U KOJOJ SE NALAZE

Kada zaposleni prvi put preuzme menadžersku ulogu, prolazi kroz ličnu unutrašnju transformaciju koja može biti izazovna i nepredvidiva. Grejvsov model promena pomaže nam da razumemo kako uverenja mladih menadžera mogu i kako bi trebalo da se menjaju u zavisnosti od faze promene u kojoj se nalaze.

1. FAZA STABILNOSTI: „BIĆU DOBAR MENADŽER” VS. „NISAM SIGURAN DA JE MENADŽERSKA ULOGA ZA MENE”

Faza stabilnosti predstavlja početnu tačku kruga promena, u kojoj zaposleni još uvek veruju da mogu kontrolisati situaciju, iako su u suštini samo formalno postavljeni na menadžerske pozicije. Na ovom nivou, nisu u potpunosti suočeni s problemima koji će se pojaviti, ali njihovo prethodno iskustvo i stečena znanja stvaraju iluziju sigurnosti – STABILNOSTI. Pre nego što svaki mladi menadžer preuzme novu ulogu, on može da ima različita inicijalna uverenja o tome šta znači biti menadžer.

Neki **mladi menadžeri** ulaze u novu ulogu s visokim nivoom entuzijazma, uvereni da će im njihova stručnost automatski doneti pošto-

vanje i autoritet. Za njih menadžerska pozicija deluje kao prirodan nastavak dosadašnjeg uspeha – ako su bili odlični u operativnom radu, logično je da će biti i odlični u vođenju tima.

S druge strane, postoje mladi menadžeri koji promenu pozicije prihvataju **sa umerenim nivoom entuzijazma**. Menadžerska pozicija im predstavlja izazov pun nepoznanica, a često ih prati unutrašnji glas koji postavlja pitanje: „Jesam li zaista spreman za ovo“, „Da li mi treba toliko stresa u životu“. Verovatno realnije shvataju kakve se uloge prihvataju, a njihov dodatni nedostatak vere u sebe i „isplativosti“ nove uloge značajno utiče na niži nivo entuzijazma.

Bez obzira na različite predstave o tome kako bi njihov novi posao trebalo da izgleda, oni dele jedinstveno pozitivno uverenje – da su zaslužili menadžersku ulogu. Međutim, u narednim fazama suočavaju se sa surovom realnošću, koja nemilosrdno razbija idealizovanu sliku i dodatno zamagljuje početni entuzijazam.

2. FAZA DISONANCE (NESKLADA): SUOČAVANJE S REALNOŠĆU – „OVO NIJE ONAKO KAKO SAM ZAMIŠLJAO“

Kako mladi menadžeri počinju da donose odluke i preuzimaju odgovornost za rad tima, suočavaju se s prvom velikom preprekom – njihova uverenja se ne poklapaju sa stvarnošću, što dovodi do osećaja disonance, odnosno unutrašnjeg nesklada između onoga što su verovali da će biti menadžerska uloga i onoga što zapravo doživljavaju u praksi.

Za **mladog menadžera s visokim nivoom entuzijazma**, disonanca dolazi kada shvati da njegova stručnost nije dovoljna da automatski osigura autoritet i poštovanje tima. Očekivao je da će ga kolege slušati i slediti zbog njegovog prethodnog uspeha, ali sada vidi da tim ne reaguje onako kako je zamišljao. Može se osećati frustrirano jer njegove odluke ne nailaze na oče-



kivanu podršku, a odnosi s kolegama postaju složeniji nego ranije.

S druge strane, **mladi menadžer koji pokazuje umeren nivo entuzijazma**, u ovoj fazi se suočava s pojačanim pritiskom i nivoom stresa, od koga je već prethodno strahovao. Svaka odluka koju treba da donese, bez obzira na njenu težinu, deluje mu kao veliki izazov, dok provokativne reakcije tima dodatno „hrane“ njegovu nesigurnost.

Disonanca je bolna, ali je vrlo značajna faza – eksplicitno ukazuje da menadžment nije samo titula već kontinuirani proces prilagođavanja, učenja i razvoja novih veština.

3. FAZA PREPREKA: PRVA OZBILJNA SUMNJA U SEBE – „DA LI JA ZAISTA MOGU POSTATI TO ŠTO SE OD MENE OČEKUJE?“

Nakon početnog šoka u fazi disonance, mladi menadžeri pokušavaju različite pristupe kako bi uspostavili autoritet i pronašli svoj stil kao menadžeri. Međutim, ubrzo nailaze na ozbiljne prepreke – suočavaju se s otporom tima, neuspešnim odlukama i unutrašnjim sumnjama u sopstvene sposobnosti.

Menadžer koji pokazuje visok nivo entuzijazma može doživeti frustraciju kada shvati da tim ne rea-

guje na njegov način vođenja onako kako je očekivao. Ako je previše autoritativan, može naići na otpor i pasivno-agresivno ponašanje zaposlenih. S druge strane, ako pokuša da bude „popustljiv“, može izgubiti kredibilitet. Oseća se nesigurno jer se suočava s neuspehom u oblasti u kojoj je očekivao da će briljirati. Nedostatak rezultata, suviše „gnjavaže“ u radu s ljudima, može ga dovesti do zaključka da ne pripada svetu menadžmenta i može razmišljati o tome da se vrati u ulogu stručnjaka, gde se osećao kompetentno i STABILNO.

Menadžer koji pokazuje umeren nivo entuzijazma u ovoj fazi može doći do tačke kada se ozbiljno preispituje da li je sposoban za ovu ulogu. Svaka odluka mu deluje kao potencijalna greška, a kritika ili neslaganje tima – dodatno ga demoralizuje. Može se osećati kao neko ko ne pripada svetu menadžmenta i razmišljati o tome da se vrati u ulogu stručnjaka gde se osećao kompetentno i STABILNO.

Neophodna promena uverenja da bi se prevazišla ova faza?

- Menadžer koji je ranije ispoljavao **visok nivo entuzijazma** treba da počne da uviđa važnost rada s ljudima i treba da počne da gradi čvrste odnose s najbližim saradnicima. Efek-

tivnija komunikacija, aktivno slušanje i kontinuirano usavršavanje veština motivisanja tima pomoći će mu da se efikasnije prilagodi novoj ulozi.

Veoma važno u ovoj fazi je da analizira sopstvene greške i aktivno traži povratne informacije od iskusnijih kolega.

- Menadžer koji je ranije ispoljavao **nizak nivo entuzijazma** treba da shvati da greške nisu izuzetak, već sastavni deo menadžerske uloge i da su menadžeri, pre svega, ljudi. Takođe, važno je da prepozna kako njegov „unutrašnji glas“ često može biti manje korisni kritičar, nego konstruktivni saveznik. Umesto da se obeshrabri, trebalo bi da se osla-

nepremostivo opterećenje. Shvata koliko rezultati izvanrednog pojedinca mogu biti skromni u poređenju s rezultatima tima.

Menadžer koji je imao umeren nivo entuzijazma u ovoj fazi počinje da donosi odluke s manje oklevanja i shvata da nije potrebno da zna sve odgovore da bi odluku doneo – dovoljno je da donosi odluke najbolje što može. Ostaje smiren, čak i kada se suočava sa izazovima ili pritiscima. Postavlja granice i jasno iskazuje svoja očekivanja.

U ovoj fazi su mladi menadžeri prvi put osetili da su sposobni za ovu ulogu, ali su svesni da još uvek imaju prostora za rast.

korektno. Takođe, shvataju da mogu biti još uspešniji u svom menadžerskom razvoju ako nastave da uče i unapređuju svoje veštine.

6. FAZA NOVE STABILNOSTI – „PRIRODNO SE OSEĆAM KAO MENADŽER“

Sada, nakon brojnih izazova, mladi menadžeri konačno osećaju da im vođenje tima dolazi prirodno.

Menadžer koji je imao visok nivo entuzijazma sada ima izbalansiran pogled na rukovođenje – ne oslanja se više samo na stručnost već razume i važnost rada s ljudima, zna kako da gradi odnose s timom i u timu.

Menadžer koji je imao umeren nivo entuzijazma sada oseća stabilnost u svom načinu rada. Ne mora više stalno da dokazuje svoju vrednost. Ima poverenje u sebe i ne oseća stalnu potrebu za potvrdom, već zna da je sposoban i da može da vodi tim.

U ovoj fazi, menadžeri više ne razmišljaju o tome da li su dobri – oni to jednostavno jesu. S vremenom našim akterima će se pojaviti novi karijerni izazovi koji će ih uvesti u novi krug promena, koji će ih dovesti do nove stabilnosti na složenijem nivou i složenijim menadžerskim ulogama.

KAKO MLADI MENADŽERI POČINJU DA DONOSE ODLUKE I PREUZIMAJU ODGOVORNOST ZA RAD TIMA, SUOČAVAJU SE S PRVOM VELIKOM PREPREKOM - NJIHOVA UVERENJA SE NE POKLAPAJU SA STVARNOŠĆU, ŠTO DOVODI DO OSEĆAJA DISONANCE

nja na male uspehe kao temelj za jačanje samopouzdanja, svestan da ono dolazi postepeno, kroz iskustvo. Neuspeh ne treba doživljavati kao potvrdu nesposobnosti, već kao priliku za učenje i napredak.

U ovoj fazi, ključno je istrajati – prepreke nisu dokaz da neko nije sposoban za menadžment, već prilika za učenje i razvoj.

4. FAZA KONSOLIDACIJE: PRVI ZNACI PRILAGOĐAVANJA – „UČIM DA SE PRILAGODIM“

Nakon što su prošli kroz sumnje i neuspehe, mladi menadžeri počinju da shvataju šta funkcioniše, a šta ne. Uče kako da se prilagode timu, donose odluke s manje straha i grade svoj stil upravljanja.

Menadžer koji je imao visok nivo entuzijazma u ovoj fazi, umesto da očekuje automatski autoritet, aktivno gradi poverenje tima kroz komunikaciju i prilagođavanje. Počinje uspešno da balansira između direktivnosti i fleksibilnosti, što poboljšava njegovu interakciju s timom. Rad s ljudima više ne doživljava kao

5. FAZA OPTIMIZMA: DODELJENA ULOGA DONOSI REZULTATE – „VIDIM KAKO MENADŽERSKE VEŠTINE DONOSE REZULTATE“

Nakon što su pronašli ritam svoga rada, mladi menadžeri počinju da primećuju rezultate tima koji vode i rezultate svojih bitnih odluka. Osećaju se kompetentnije i više uživaju u svojoj ulozi.

Menadžer koji je u početku imao visok nivo entuzijazma shvata da uspeh ne proizilazi iz stručnosti, već iz sposobnosti da motiviše, organizuje i podrži svoj tim. Jasno mu je da je menadžment veština koja se usvaja kroz praksu, prvenstveno u radu s ljudima.

Menadžer koji je imao umeren nivo entuzijazma stekao je mnogo više poverenja u sebe. Preuzima odgovornost za svoje odluke i greške. Pokazuje poverenje prema svojim saradnicima i delegira odgovornosti, što odražava veru u njihove sposobnosti.

U ovoj fazi, menadžeri su već u velikoj meri usvojili veštine koje im omogućavaju da svoj posao rade

*Kler V. Grejvs (1914–1986) bio je profesor psihologije. Grejvsova teorija istražuje kako pojedinci, organizacije i društva evoluiraju kroz različite nivoe vrednosnih sistema i pogleda na svet kako bi se nosili s izazovima u svom okruženju. Takođe, Grejvs je smatrao da ljudi i grupe prolaze kroz **faze promene** koje su usmerene na prilagođavanje prema uslovima u kojima se nalaze, što je tema ovog članka.*

Odgovor na „LJUDI NEMA”

Kako treba tumačiti odgovor na čuvenu izjavu većine HR menadžera u različitim životnim ciklusima organizacija: „LJUDI NEMA”, čitamo zapravo: „Mi se ne bavimo sistemski upravljanjem talentima”



Slađana Petrović,
HR Consultant, ASEE

Dobro došli u novi svet upravljanja talentima, gde stare pretpostavke o tome šta ljudi cene u radu padaju u vodu. Organizacije i ljudi zahtevaju mnogo veću fleksibilnost nego u prošlosti i moramo da nađemo nove alate za upravljanje tim izazovima.

U različitim fazama životnog ciklusa organizacije, kompanije se suočavaju sa izazovima pronalaženja, razvijanja i zadržavanja pravih ljudi, ali umesto da se fokusiraju na reaktivno rešavanje problema, ključ je u proaktivnom talent menadžmentu. Nedostatak talenata često nije posledica stvarnog manjka ljudi na tržištu, već neuspeha u prepoznavanju i razvoju potencijala unutar same kompanije. Pravi lideri u HR-u ne govore „ljudi nema”, već grade sistem koji privlači, razvija i zadržava najbolje kadrove. Oni znaju da su ljudi srce svake organizacije i da je investiranje u talente zapravo ulaganje u dugoročni uspeh kompanije.

Rešenje je jasno – ako želimo da uvek imamo ljude, moramo sistematski i strateški upravljati talentima.

Upravljanje talentima je naslov discipline koja uključuje niz aktivnosti koje se mogu koristiti za rešavanje ovih problema. Upravljanje talentima je proces kojim organizaci-



ja identifikuje, upravlja i razvija svoje ljude sada, ali i za budućnost.

Iako sve više organizacija tvrdi da ima razrađen pristup upravljanju talentima, nažalost, ankete i statistike pokazuju da zaposleni misle da se u većini njihovih organizacija to radi bez plana i stihijski.

Upravljanje talentima više nije samo funkcija ljudskih resursa; ono je strateški imperativ. To posebno važi za srednja i velika preduzeća s više od 150 zaposlenih, gde kompleksnost poslovanja i raznovrsnost zaposlenih zahtevaju sistematičan i promišljen pristup.

UPRAVLJANJE TALENTIMA KAO POKRETAČ USPEHA

Posvećenost menadžmenta upravljanju talentima ima dalekosežne posledice na dugoročnu održivost i konkurentnost organizacije. Ključna uloga menadžmenta je da jasno definiše prioritete, obezbedi resurse i kontinuirano prati napredak u ovoj oblasti. To podrazumeva usklađivanje strategija upravljanja ljudskim resursima sa širim poslovnim ciljevima. Na primer, kompanije koje investiraju u razvoj zaposlenih primećuju niže stope fluktuacije i viši nivo angažovanosti.



Prilagođen pristup upravljanju talentima, identifikacija postojećih talenata unutar organizacije uz pomoć alata poput Matrice talenata, *9-box grid*-a, matrica kompetencija pomaže organizacijama da identifikuju pojedince s visokim potencijalom i strateški planiraju njihov razvoj. Ove prakse povećavaju angažovanost, produktivnost, jačaju timski duh i stvaraju kulturu kontinuiranog učenja.

KADA JE UPRAVLJANJE TALENTIMA NAJPOTREBNIJE?

Prema Adižesovoj metodologiji životnih ciklusa organizacije, upravljanje talentima postaje ključno u fazi prelaska iz GO GO-a u Adolescenciju i tokom Adolescencije. U ovoj fazi kompanije se brzo razvijaju i suočavaju sa izazovima poput zapošljavanja velikog broja ljudi, širenja poslovnih jedinica i uspostavljanja sistema. Upravljanje talentima pomaže da se izbegnu uobičajene „dečje bolesti” rasta, kao što su nedostatak koordinacije i preopterećenje ključnih zaposlenih. Takođe, upravljanje talentima zamenjuje najučestaliji odgovor HR menadžera na potrebe organizacije za ljudima: „Ali ljudi nema”. Zapravo ima, možda i mnogo bliže nego što mislite.

Kako kompanije prelaze u ovu fazu, fokus prelazi na standardizaci-

ju procesa i procedura. Upravljanje talentima postaje neophodno za identifikaciju lidera i razvoj kompetencija koje podržavaju operativnu efikasnost.

Prednosti za srednja i velika preduzeća

Za kompanije s više od 150 zaposlenih, upravljanje talentima nudi niz prednosti:

- **Povećanje angažovanosti zaposlenih:** Zaposleni koji osećaju da se ulaže u njihov razvoj pokazuju veću lojalnost i motivaciju.
- **Smanjenje fluktuacije:** Fokus na razvoj talenata smanjuje rizik od gubitka ključnih ljudi.
- **Jačanje inovativnosti:** Identifikacija i podrška kreativnim pojedincima vodi ka razvoju novih ideja i rešenja.
- **Kreiranje lidera:** Sistematski pristup razvoju liderstva osigurava stabilnost i kontinuitet.
- **Usaglašavanje s poslovnim strategijama:** Kroz alate poput matrice talenata i matrice kompetencija, HR strategije postaju integralni deo šire poslovne strategije.

Planiranje sukcesije (nasleđivanja radnih mesta) kao strateški prioritet

Planiranje sukcesije nije rezervirano samo za najviše menadžerske pozicije već treba da obuhvati sve **ključne** uloge (radna mesta) unutar organizacije. Razvijanjem jasnih

planova za nasleđivanje radnih mesta, kompanije mogu osigurati kontinuitet poslovanja i smanjiti rizik od prekida u radu usled neočekivanih odlazaka ili promena na ključnim pozicijama.

RAZVOJ LIDERA IZNUTRA

Ne znam da li se može dovoljno naglasiti važnost identifikacije i razvoja internih talenata za liderske pozicije. Kroz programe mentorstva, obuke i rotacije poslova, organizacije mogu pripremiti svoje zaposlene za buduće liderske uloge, što doprinosi većoj lojalnosti i razumevanju organizacione kulture.

KULTURA KONTINUIRANOG UČENJA

Treba podvući i značaj stvaranja kulture koja podstiče kontinuirano učenje i profesionalni razvoj. To uključuje pružanje resursa i podrške za sticanje novih veština i znanja, što ne samo da poboljšava individualne performanse već i ukupnu agilnost i inovativnost organizacije.

RIZICI LOŠEG UPRAVLJANJA TALENTIMA

Neadekvatno upravljanje talentima može dovesti do:

- visoke fluktuacije zaposlenih,
- gubitka institucionalnog znanja,
- nemogućnosti da se odgovori na promene na tržištu,
- pada produktivnosti i inovativnosti.

Primena alata osigurava da organizacije izbegnu ove izazove i kreiraju otpornu i agilnu radnu snagu.

Upravljanje talentima nije samo trend već alat za postizanje poslovne izvrsnosti. Za srednja i velika preduzeća, s više od 150 zaposlenih, ovo je ključ za održavanje konkurentnosti u sve složenijem poslovnom okruženju. Primenom alata kao što su talent matrica i *9-box grid*, uz integraciju sa Adižesovom metodologijom, kompanije mogu maksimizovati iskorišćenost potencijala svojih zaposlenih i obezbediti stabilan rast i razvoj u svim fazama životnog ciklusa.

ALPINISTIČKI AFORIZMI

Najviše volim da odem u prirodu. U srcu planine mozak se izbistri, disanje smiri i čoveku je lakše da pronikne u srž stvari kojima je okupiran. Aforizmi su dovitljiv način da se ta spoznaja lakše upamti i prenese drugima. A i pogodni su lenjim ljudima koji ne mogu da se nakane da pišu duže tekstove. Inspiraciju za aforizme pronalazio sam tokom jednog posebno zanimljivog i meni dragog ALPinističkog poduhvata. Zamoliću vas da uživete u njima!



Stefan Mitrović,

generalni direktor, Golaš, polaznik 25. generacije Adizes SEE Leadership Programa

Ne pitajte šta vi možete da uradite za firmu, već šta (I) može da učini za vas.

Svi za jednog, (I) za sve!

(E) se slabo razume sa onima koji nisu kao on, a najslabije se razume sa onima koji su baš kao on. (E) hvala bogu pa niko nije kao on.

(P) osobi nije dovoljna samo istrajnost u radu, već je potrebno i da posao dovede do kraja. Stoga, za sposobnost dovršavanja poslova do kraja predlažem reč – dovršajnost.

Menadžment je, u biti, upravljanje promenama, i to je toliko blisko jedno drugom da ih možete slobodno stopiti u promenadžment.

Što više čutiš, bolje ćeš da čuješ. Što više čuješ, više ćeš imati da ka-žeš (ali samo ako kažeš).

Ljudi će te najbolje razumeti ako im pokažeš da si ti razumeo njih.

Dobri odnosi koštaju truda, a ne para. Popravljanje lošeg odnosa će te koštati i truda i para.

Direktori, jedne noći na ulazna vrata firme umesto table „Radno vreme“ napišite „Radno breme“.



Ako vam niko ne kaže ništa – dobili ste odgovor.

Je l' na sastanke idete da pregovarate ili dogovarate? Ako PREGovarate, sadržaj razgovora i svoj cilj ste odredili unapred. Ako DOgovarate, do sadržaja i cilja ćete doći zajedno. A od toga zavisi i kakve ćete ODgo-vore dobiti.

Ako ne znaš zašto nešto radiš, da li uopšte znaš šta radiš?

Rezultat nije motiv nikada, rezultat jeste proizvod nekada.

Čim shvatiš čime želiš da se baviš, biće sve mnogo lakše. Onda ti je preostalo još samo da shvatiš od čega ćeš da živiš.

Kako se naziva situacija kada su sjedinjeni ovlašćenje, moć i uticaj u politici – čapi.

Zna se da kapetan tone s brodom ali izgleda da v.d. kapetana pluta i kad je brod na dnu.

Drage kolege Alpinisti, ko je vas poznavao ni profesionalizacija mu neće teško pasti.



Šta ste prvo pročitali?

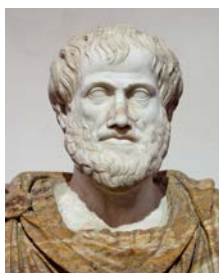
KAKO OSTVARITI POTENCIJAL?

Teška vremena zahtevaju jake oslonce. Oslonac pružaju filozofi, ljubitelji istine koji posvećeno rade na urednom slaganju i preslaganju ljudskih misli



Irena Bulat,
direktorka, ASEE

OVOG PUTA PREDLAŽEM ARISTOTELA I NJEGOVO OBJAŠNJENJE PROMENA, ali i primenu tog objašnjenja na promene koje se dešavaju u društvu generalno ili organizaciji kao manjoj jedinici od društva. Aristotel, naime, u svojoj „Metafizici” objašnjava ciklus promena kroz razliku između pojmova ‘dynamis’ – mogućnosti, potencijalnosti i ‘energia’ – stvarnosti, aktuelnosti, pružajući ključne uvide u prirodu promena u svetu. Potencijalnost označava mogućnost nečega da postane ili se razvije u nešto drugo, dok aktuelnost



KAKO BI DRUŠTVO ILI ORGANIZACIJA DOŠTIGLI SVOJU PUNU AKTUELNOST, MORAJU DELOVATI S OBLIKOM NA SVOJU UNUTRAŠNJU SVRHU I UZ ODGOVORNE STRATEGIJE KOJE BALANSIRAJU IZAZOVE

predstavlja ostvarenje tog potencijala, kada se nešto konkretizuje i postane stvarno. Ova ideja ima duboke implikacije za razumevanje kako se društvo i organizacije razvijaju i kako se njihov potencijal može ostvariti.

Za Aristotela, sve stvari imaju unutrašnju svrhu, ‘telos’, i promena je prirodan proces kroz koji potencijal prelazi u aktuelnost. Ovaj proces nije automatski, već zahteva određene uslove. Na primer, seme nosi potencijal da postane drvo, ali da bi se to desilo, potrebno je da prođe kroz faze rasta, uz odgovarajuće uslove, poput zemlje, vode i sunca. Slično, i svako društvo nosi potencijal da postane pravednije, stabilnije i efikasnije, ali ostvarenje tog potencijala zahteva odgovorno upravljanje, angažovane građane i mudro vođstvo.

Ovaj okvir Aristotelove filozofije posebno je relevantan u kontekstu načina kako funkcionišu sve pojavnosti – priroda, čovek, društvo. On u svojoj slavnoj knjizi, prečesto površno citiranoj, „Politici” demokratiju vidi kao sistem u kojem slobodni građani učestvuju u donošenju odluka koje se tiču zajedničkog dobra. Potencijal demokratije je u njenoj sposobnosti da stvori pravedan sistem kroz učešće svih građana. I tu sada možete po društvenim mrežama naići na „ala citate Aristotela” kojima se negira demokratija kao politički okvir, a garantujem da niko od njih nije pročitao slavnu „Politiku”.

Naime, on je pre više od 23 veka razmatrao opasnost od populizma i situacija kada vladavina naroda može prerasti u demagogiju, gde političari manipulišu ljudskim emocijama i željama, koristeći popularne ideje, obrasce kako bi došli na vlast i ostvarili lične interese. Tako je objašnjavao ideju srednjeg puta i takozvane političke zajednice: Aristotel je preferirao političku zajednicu koja kombinuje elemente



demokratije i aristokratije, smatrajući da je najbolji oblik vladavine onaj u kojem postoji ravnoteža između učestvovanja većine i mudrosti manjine. Za Aristotela, cilj politike nije samo vladavina naroda već postizanje dobrog života i ostvarivanje vrlina kroz odgovorno vladanje. Ovo ostavljam za izučavanje onima koji su zainteresovani.

Vraćam se na promene – potencijal demokratije nije samo u njenoj formi – pravo svih da učestvuju u političkom životu – već u njenoj sposobnosti da generiše odgovorno vođstvo i stabilnost kroz osveštenu participaciju. Slično semenu koje, da bi postalo drvo, zahteva određene uslove, tako i demokratija mora da se razvija kroz odgovorne odluke, dugoročno planiranje i stabilne institucije. Ako se to ne postigne, demokratija može lako postati površna, kao aktuelnost koja ne ostvaruje pun potencijal koji je u sebi nosila.

Iako je demokratija u svojoj suštini okvir za ostvarenje pravde,

kao što je Aristotel smatrao, ona je, kao i svaki drugi društveni sistem, podložna promenama. Potencijal demokratskog sistema da doprinese društvenom dobru može biti osnažen odgovornim i mudrim vođstvom, kao i kroz postepene promene koje osiguravaju da se društvo razvija u skladu sa svojim unutrašnjim telosom. Ovde se ponovo javlja ključna ideja iz „Metafizike”: potencijal se ne ostvaruje sam od sebe, već kroz uslove koji omogućavaju njegov razvoj, bilo da smo u pitanju mi ljudi kao pojedinci, naše kompanije ili čitave društvene institucije.

U organizacijama i društvu, ovo znači da je važno prepoznati ne samo trenutne koristi već i dugoročne vrednosti koje treba da oblikuju našu budućnost. Ako organizacija, kao i društvo, previše cilja na brze i kratkoročne dobitke, to može dovesti do gubitka potencijala za dugoročni napredak. Dakle, kada kažemo „kratkoročno uvek ubija dugoročno”, mi kažemo

ne samo da ne radimo ono što je potrebno već svojim nebavljenjem dugoročnim ubijamo i smanjujemo potencijal da se i u budućnosti bavimo dugoročnim.

Ako ne verujete današnjim savecima, okrenite se uputama koje daje Aristotel – kako bi društvo ili organizacija dostigli svoju punu aktuelnost, moraju delovati s obzirom na svoju unutrašnju svrhu i uz odgovorne strategije koje balansiraju trenutne izazove sa dugoročnim ciljevima.

Na kraju, Aristotel podseća da se potencijal u stvarnosti ostvaruje samo kada se uravnoteže kratkoročni interesi sa dugoročnim vrednostima. Ako društvo ili organizacija izgube iz vida ovu ravnotežu, njihov potencijal biće izgubljen, a umesto napretka, mogu skliznuti u stagnaciju. Dakle, Aristotel nas uči da promene, bilo u prirodi, bilo u društvu, ne dolaze same od sebe; one zahtevaju pažljiv plan, odgovornost i prepoznavanje onoga što je najvažnije za zajedničko dobro.

Promocija knjige „Organizacione strukture brzorastućih kompanija” dr Zvezdana Horvata

U Banjoj Luci i Mostaru uspešno su održane promocije knjige dr Zvezdana Horvata, koja nudi konkretna rešenja za izgradnju organizacione strukture koja podržava rast, umesto da ga koči. Događaji su privukli preduzetnike, menadžere i poslovne lidere koji su kroz razgovor sa autorom dobili uvide u najčešće izazove brzorastućih kompanija i načine kako ih prevazići.

Kroz interaktivno predavanje i diskusiju, učesnici su razmenili iskustva i dobili odgovore na ključna pitanja – kako prilagoditi organizaciju promenama, kako sprečiti greške koje usporavaju razvoj i kako stvoriti

sistem koji omogućava dugoročan rast. Autor je podelio uvide iz tridesetogodišnje prakse u regionu, oslanjajući se na konkretne primere kompanija koje su uspešno prošle kroz proces organizacionih promena.



Promocije su održane 18. februara u Privrednoj komori Republike Srpske u Banjoj Luci i 19. februara u Code Hub-u u Mostaru, uz veliko interesovanje učesnika. Ovi događaji još jednom su pokazali koliko je pitanje organizacione strukture ključno za poslovni uspeh i koliko je važno kontinuirano ulaganje u razvoj kompanije.

Poklon 30 stabala širom Evrope od Soko Gorica, Skoplje

Dragi prijatelji,

S velikom radošću obeležavamo vašu i našu 30-godišnjicu sadnjom 30 stabala širom Evrope, kao simbol naše plodne saradnje. Ona su, kao i naše partnerstvo, ukorenjena u rast i održivu budućnost. Hvala vam što ste deo našeg putovanja i što delite ovaj važan trenutak s nama.

Da nastavimo još mnogo godina sa uspešnom i zajedničkom saradnjom!

Da nazdravimo za budućnost!
Vesna i Aleksandar Ljušić





TRADICIJE U NASLEĐIVANJU I TRANZICIJI NEMAMO, ALI ISKUSTVA IMAMO

SAVETOVANJE U PROCESU TRANZICIJE U PORODIČNIM KOMPANIJAMA



Boris
Vukić



Dr Mirela
Alpeza



Milovan
Zvijer

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

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

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

Boris Vukić

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

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

Više informacija na info@porodicnekompanije.com



Zakažite konsultacije na:
+38163545457

www.porodicnekompanije.com

www.obiteljsketvrtke.hr

LIDERI SE NE RAĐAJU. ONI SE OBLIKUJU.

Već 12 godina Adizes Leadership Program menja način na koji lideri razmišljaju, odlučuju i vode. Ovaj program nije samo učenje – to je iskustvo koje menja perspektivu i donosi jasnoću u kompleksnom poslovnom svetu.

BROJEVI GOVORE SAMI ZA SEBE:

- ➔ **397** polaznika – osnivači, naslednici i profesionalni menadžeri koji preuzimaju odgovornost za budućnost svojih kompanija.
- ➔ **224** kompanije – iz različitih industrija, sa zajedničkim ciljem: održiv rast i liderstvo koje pravi razliku.
- ➔ **34.189** zaposlenih – u organizacijama koje vode naši ALPinisti, primenjujući stečena znanja u realnom poslovanju.
- ➔ **55** gradova i **4** države – regionalni uticaj sa globalnim standardima.

Dve generacije završavaju drugu godinu, jedna generacija kreće u svoju drugu godinu, a nova generacija, **ALP 29**, započinje svoje ALPinističko putovanje. Program ne staje – on raste, razvija se i donosi konkretne promene.

SADA JE PRAVI TRENUTAK DA POSTANEŠ DEO ALP ZAJEDNICE!

✓ **ALP 30 – 11.09.2025.**

✓ **ALP 31 – 13.11.2025.**

ALP OKUPLJA LIDERE KOJI TRAŽE JASNOĆU, PREUZIMAJU ODGOVORNOST I SVOJIM ODLUKAMA OBLIKUJU BUDUĆNOST.

RAST NIJE SLUČAJNOST. TO JE PROCES.

AKO SI SPREMAN DA GA POKRENEŠ, ZNAŠ GDE TREBA DA BUDEŠ.



Više informacija
o Adizes SEE Leadership Programu:
irena.bulat@adizes.eu
miodrag.puskarevic@adizes.eu

