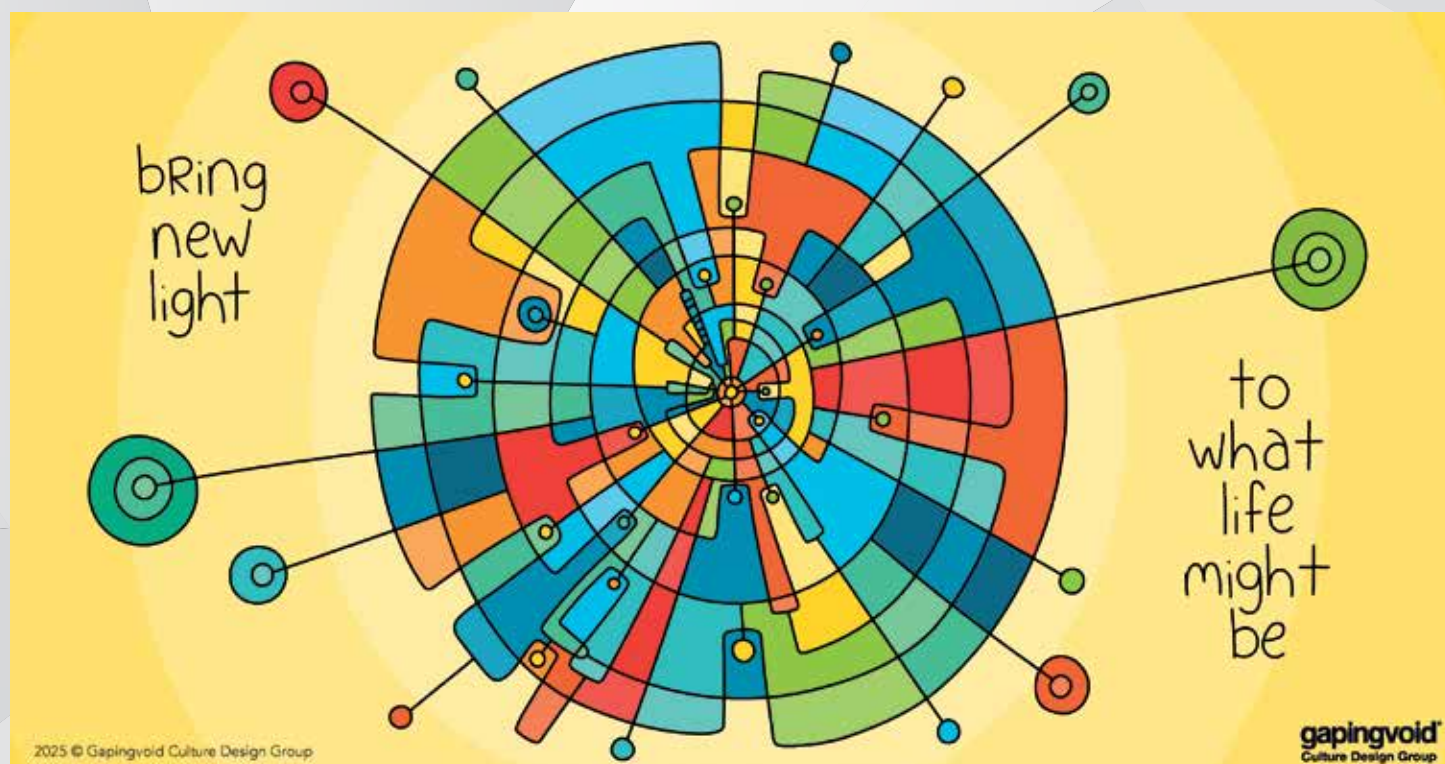


7see

BROJ 70 | OKTOBAR 2025.

MAGAZIN



I IZAZOVI RASTA I POTENCIJALA

■ PORODIČNI PROTOKOLI **NISU GARANCIJA USPEHA**

■ **KO ZAISTA ZASTUPA** INTERESE FIRME?

■ PROFESIONALIZACIJA
KAO PROCES

■ SASTANCI:
ENERGIJA ILI OPTEREĆENJE



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

SADRŽAJ

Asee MAGAZIN

Broj 70
Oktobar 2025.

4

Irena Bulat

MOŽEMO LI BITI VELIKI?

6

Boris Vukić

TARZAN

8

Emin Efendira

**ISPOVIJEST JEDNOG ADIZES
UČESNIKA**

11

Sladana Petrović

**SUKCESIJA U SREDNJIM I VELIKIM
KOMPANIJAMA**

13

Borislav Đurić

**SASTANAK - IZVOR
MENADŽERSKE ENERGIJE ILI
CRNA RUPA MOTIVACIJE**

16

Aleksandar Popović

UPOZNAJTE SVOJE TROŠKOVE

18

Duško Ilić

**PRVI KORAK U POSTAVLJANJU
PRAVOG ČOVEKA NA PRAVO
MESTO**

20

Milovan Zvijer

**ZAŠTO NE USPEVA GENERACIJSKA
TRANZICIJA?**

22

Jelena Damjanović

NAJGORI SCENARIO

23

Dobrica Stevanović

STRANE REČI I DOMAĆE IZREKE

26

Stefan Mitrović

AFORIZMI

27

Zvezdan Horvat

**MOŽEMO LI O SVEMU IMATI
MIŠLJENJE?**



29

Irena Bulat

STOIČKI U TEŠKIM VREMENIMA



IMPRESUM

IZDAVAČ ASEE DOO

Ljubice Ravasi 16, Novi Sad
Telefon: +381 21 6624 688
E-mail: info@adizes.eu
Web: www.adizes.eu

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

Možemo li biti veliki?

Doba je ubrzanih promena i, evo, počinju godišnja i periodična strateška planiranja, što nam na stol donosi i temu trendova. A kod trendova već je retoričko pitanje da li uočavate neki pozitivan trend kada radite PESTLE analizu u bilo kojoj kompaniji u Adriatic regiji, kojoj pripadaju sve ove naše ex YU zemljice?!



Irena Bulat
direktorka, ASEE

NA STOLU JE I PITANJE HOĆE LI NEKO NAKON ANALIZA POKUŠATI DA NAPRAVI VEĆI ISKORAK.

SVE JE NEGATIVNO

Gde god da krenete, sve negativno: političke nestabilnosti u SRB ili BiH, restrukturiranja privrede Nemačke i EU tržišta kojima smo tradicionalno okrenuti, rat i rusko-ukrajinsko mrcvarenje uz nakaradno zakrpljene i supstisuane lance snabdevanja, sve osioniji kineski privredni pritisak na ovim našim zadnjim vratima u Evropu, carinski ratovi i Pandorina kutija protekcionizma čija je perjanica nenavodeni projektil Tramp, nasilan nestanak naroda, možda i država u Gazi, na Bliskom istoku... Dakle, pitanje je samo šta od ovoga ima izravni uticaj na vaše poslovanje.

ZVUČI GRUBO, ALI NEKI OSNIVAČI NE VERUJU U SVOJ POSAO I PROFIT ĆE ULOŽITI PRE U CIGLU I ZEMLJU NEGO U RAST KOMPANIJE.

A GODINA ĆE BITI OK

Većina kompanija, dominantno SME sektora, u našem krugu možda ima tešku godinu, možda će profiti pasti, ali dobre vesti su da postoji generalni trend prilagođavanja, pronalaska novih izvora prihoda, novih tržišnih niša i novih tržišta. Donosioci odluka nemaju negativnih predviđanja vezanih za svoje poslovanje, što je u ekonomiji odlična vest jer nema negativne anticipacije koja će uticati na realne ekonomske tokove. U Adriatic regiji većina kompanija s kojima mi poslujemo i održavamo kontakte neće završiti godinu baš kako su planirali, ali uz dodatne promene, biće to OK godina. Kako može biti dobro, a sve u svetu je loše?

Nije li to najveći dokaz minijature naših kompanija, naših privreda na skali svetskih tokova?



Dobre i loše vesti! Divno je što smo tako fleksibilni, što uz minimalnu dramu i paniku prihvatamo krizni menadžment, što lako „prepakujemo“ svoje resurse i instant inoviramo svoje poslovne modele. Loše je što smo statistička greška u velikoj slici, što smo „na kraju sveta“, što nemamo jasnog puta. Pozivam donosiocje odluka da ustraju u svojoj fleksibilnosti, inovativnosti i optimizmu, no hajmo jedan korak dalje.

Jedan od načina da ovaj region dođe na mapu sveta u ekonomskom smislu jeste da neke od naših srednjih kompanija porastu u velike kompanije, prevaziđu granice svoje i naših malih privreda, budu velike, ali ne tako što pobadaju čiode na karti sveta u zemlje gde su izvezle jednu paletu robe ili jednu mašinu/fasadu... Već zaista velike u udelima u tržištu, u reputaciji u svojoj delatnosti, u svojim prihodima...

Po meni, to je i jedini za društvo zdrav način da se pojavimo na toj mapi jer alternativni... izgrađivanje ekosistema dobavljača multinacionalnih kompanija, ili poželjna lokacija za direktne strane investicije, ili starački dom za Evropu ili... nisu strateški pravci i modeli razvoja koji bi ozbiljna država odabrala kao svoj svesni izbor.

LOKALNO OKRUŽENJE KOJE NE PODSTIČE RAST SME

Šta je to što sprečava naše odlične srednje kompanije da postanu zaista velike i na taj način „povuku“ i sve nas za sobom u ekonomski boljitak? Ko može više od nas regionalnih organizacionih konsultanata biti svestan izuzetnosti preduzetnika ovih malih zemljica, fenomenalnih poslova koji njihove kompanije rade, posvećenih i vanredno inteligentnih ljudi koji u tim kompanijama rade, inovativnog potencijala njihovih timova i pojedinaca, najegzotičnijih mesta gde se nalaze njihovi proizvodni pogoni, podviga osvajanja tržišta... I onda zašto kompanije ostanu da zapošljavaju 100, 200, 300 zaposlenih, zašto ostanu da se kalkuliše sa

POSTOJE I UNUTRAŠNJI RAZLOZI ZAŠTO KOMPA NIJE ZAUVEK OSTANU SREDNJE ILI MALE I NE OSTVARE VISINE ZA KOJE SU IMALE POTENCIJAL.

investicijama iz sopstvenih izvora, kupuju stanovi i poslovni prostori na ime preduzeća za crne dane...

U ovom tekstu, dok ne poraste do referata, neću se baviti sistemskim razlozima zašto ne rastemo: usled nedostatka vizije i doslednosti u političkim strukturama; nestručnosti i/ili loše namere pri izboru ciljeva rasta i razvoja naših malih zemljica koje sigurno neće ići ka tome da srednjima pomognu u podizanju produktivnosti i konkurentnosti; model koji nije namešten da prepoznaje potencijal domaćih privrednih subjekata u fazi tržišne dokazanosti i ostvarenog rasta do srednjih veličina. Samo dodajem na listu: usled nepostojanja društvenog konsenzusa o ulozi državnih institucija koje stvaraju predvidivi ambijent, o ulozi obrazovanja koje stvara budućnost... Neki od uzoraka su i visoka pozicija naših zemljica na listi netransparentnih, koruptivnih privreda, kao i gola činjenica minijaturnosti i fragmentacije tržišta koju sam navela na početku teksta.

UNUTRAŠNJE, STVARNO UNUTRAŠNJE BARIJERE RASTU SME

Sve navedeno je dominantno do okruženja na koje možemo uticati, ali ne možemo ga kontrolisati. Dakle moj je sud da u svemu u prethodnom pasusu mi pojedinci iz posla i svaka kompanija ima svoju ulogu, pa i sada deo svoje krivice, no nije to tema. Želim osvetliti da postoje i unutrašnji razlozi zašto kompanije zauvek ostanu srednje i male i ne ostvare visine za koje su imale potencijal, razlozi potpuno pod našom kontrolom – naši razlozi, naša uverenja i strahovi.

Postoje oni (osnivači, vlasnička struktura, top-menadžment) koji ne rastu da ne bi postali izloženi po-

gledu – poreskih organa, političkih struktura, kriminalnih grupa, marginalizovanih nemoćnika. „Više od 10 miliona prihoda i odmah te svi zovu“, fraza je ovog unutrašnjeg razloga.

Drugi pak ostaju srednji, mali jer ne žele da gube kontrolu, koja se može nazvati i autizmom ili autentičnošću, koju pruža rast isključivo baziran na sopstvenim snagama, internim ljudskim i finansijskim kapacitetima ili fraza „da je to naše, pa i ne mora biti veliko, naše je“.

Treći će ostati srednji ili mali jer dalji rast podrazumeva još više posla, komplikacija, ljudi, aktivnosti, novaca ili „neću da imam više od X zaposlenih, ne može čovek da spava u tri kreveta/kuće“.

Četvrti, ma koliko teško bilo priznati a tek izgovoriti, suštinski ne veruju u svoj posao i profit će uložiti pre u ciglu i zemlju nego u rast jer „na planeti ljudi je sve više i više, a zemlje ima koliko ima“.

Peti nemaju onu neku osobinu koja nije ni srčanost ni bezobzirnost, već nešto između, koja će im omogućiti da relativno čisti izađu iz kontakata sa strukturama o koje se moraju očehati u procesu rasta ka velikim, cena koja nije samo novac i koju njihov želudac i/ili obraz ne mogu platiti.

Unutrašnje barijere na vrhovima kompanija, kao da nam nisu dovoljne ove za koje nismo odgovorni i ove za koje smo delimično odgovorni, drže nas ovde „na kraju sveta“. Preporučeni lek je pogledati spiskove velikih kompanija u našim zemljicama, nisu dugački, ne brinite (par stotina imena). Kad uklonimo s tog spiska državne kompanije, zatim političke i strane kompanije, doći ćemo do maksimalno 50 imena koja spadaju bar u računovodstvenu klasifikaciju velikih.

Ne budimo sujetni i zapitajmo se šta su dobro uradili i šta možemo naučiti iz njihovog rasta. Uradimo nešto da sav naš trud, rad, ideje, snalaženje, sati, godine, noći, sajmove, pogone, fakture, proizvode, mašine, obuke, nervoze, trijumfe... ne bi „pokrili ruzmarin, snjegovi i šaš“.

Tarzan

Siguran sam da bi u radu na generacijskoj tranziciji od velike pomoći svim učesnicima bio jedan lik poput Tarzana. Ne zbog onoga što vam prvo pada na pamet da tako snažan privoli, argumentom snage, u nekim situacijama naslednike, a drugim i osnivače na odgovornije ponašanje.



Boris Vukić

direktor Centra za porodične kompanije

PRIČA O LIKU I DELU TARZANA, PODSEĆAM, UKLJUČUJE I DEO O TOME KAKO JE ON UMEO DA RAZUME ŠTA ŽIVOTINJE GOVORE I S NJIMA RAZGOVARA. Postoji i vic na tu temu, nije pristojan, pa neću da ga prepričavam.

Ponekad mi je žao što, poput Tarzana, nemam sposobnost da čujem šta o akterima generacijske tranzicije ima da kaže jedan entitet. A taj entitet je kompanija. U poslovnom svetu dešavanja su neretko i komplikovanija nego u fikcijama, tako da ovaj subjekt ne mogu da čujem jer on ne može ni da govori. A ja sam u stvari siguran da ume da govori, da ispušta neke zvuke, nekad krike od boli, nekad od razočaranja ili oduševljenja, nekad se smeje, nekad plače. I verujem da pogotovo to radi tokom generacijske tranzicije. Oglašava se on, sigurno, ali tu frekvenciju mi, bića ljudska, ne čujemo. Nažalost.

Baš me zanima šta bi kompanije imale da nam kažu o osnivačima i naslednicima, a što da ne, i o menadžerima koji u njima rade.

U nekim situacijama pri savetodavnom radu, dok sedim za stolom sa članovima porodice i zajedno tražimo odgovore na njihove teme, uzmem karton i na njemu flomasterom, ispred prazne stolice, napišem ime njihove firme. Želim ovim da ih malo trgnem, da im pomognem da „izađu iz svojih cipela“, da razmisle koliko se njihovi lični ili porodični interesi poklapaju sa interesima kompanije. I pitam ih ko misli i ko se zalaže za „ovoga“ čije ime piše ispred prazne stolice, ko govori, ko zastupa interese kompanije. Površni poznavoci teme, dok čitaju ove redove, pomisle: „Logično – osnivač je taj“. Nije. Tačnije, nije uvek.



SIGURAN SAM DA KOMPANIJA UME DA GOVORI, DA ISPUŠTA NEKE ZVUKE, NEKAD KRIKE OD BOLI, NEKAD OD RAZOČARANJA ILI ODUŠEV-LJENJA, NEKAD SE SMEJE, NEKAD PLAČE. SAMO IH MI NE ČUJEMO.

Podsetiću – svaki odgovoran osnivač želi da donosi odluke koje će biti najbolje za kompaniju i da tim odlukama bude pravedan prema deci. Piše – odgovoran osnivač. A mnogi se iz nehata ili svesno ne ponašaju odgovorno. I najdobronamerniji prema svom „čedu“ ne može a da ne brine i o biološkoj deci. Ovaj moj pokušaj dovođenja kompanije za sto i uključivanja u naše razgovore pomaže pomalo, ali ima kratko dejstvo. Zapamti se ponekad kao dobar „štos“.

Desilo se nekoliko puta da me, češće naslednici, upućuju na razgovor s menadžerima nasamo, sa idejom da mi oni „nepristrasni“ objektivno kažu kako oni vide situaciju i kako se ko od njih, naslednika, ili osnivač, odnosi prema poslu. Ne pada mi na pamet da poslušam taj savet jer zaposleni nisu nepristrasni. Zainteresovani subjekt ne može biti objektivan, sigurno su



menadžeri pristrasni prema sebi, svojim porodicama, njihovoj egzistenciji. Ljudsko je njihovo ponašanje i ne vidim razloge zašto ih stavljati u neugodnu situaciju. A i sam sam nebrojeno puta savetovao neporodičnim menadžerima da se ne mešaju u „njihove stvari”.

Za najbolju dijagnozu, a zatim i preporuke za generacijsku tranziciju, od velike koristi bilo bi da svi znamo šta bi kompanije imale da kažu o osnivačima i naslednicima, a što da ne, i o menadžerima. Kako se oni odnose prema njoj, da čujemo od pomalo banalnih pikantarija o tome koliko ko „pegla” biznis karticu na privatne ručkove i ovozemaljska zadovoljstva, zatim kako se kompanija oseća dok neko uporno želi da ostavi utisak da promoviše nju, a ona vidi da promoviše sebe, ili obrnuto, ko je taj ko skriva svoje interese i potura da su njeni, plaši li se ona kako će njen život izgledati kad ne bude osnivača više na ovom svetu, ko je i kada „guši”, u čijim bi se rukama sigurnije osećala – da li jednog ili drugog naslednika ili nekog sasvim trećeg, da li bi volela da je udaju i da ih više ne gleda i zašto... Puno bi tu informacija bilo koje bi pomogle svim učesnicima generacijske tranzicije.

**KORISNO BI
BILO OSNIVAČI-
MA I NASLED-
NICIMA, PA I
MENADŽERIMA,
DA PROMISLE
ŠTA BI O NJIMA
REKLE NJIHO-
VE KOMPANIJE
KAD BI MOGLI
DA JE ČUJU.**

Zašto sam napisao ovaj tekst?

Sigurno ću, kad mi zatreba, koristiti ovaj alat pri izradi plana generacijske tranzicije, tako što ću zamoliti osnivače i naslednike da razmisle šta o njima govori njihova kompanija.

Ali neću do svih vas stići. I zato pišem – korisno bi, verujem, bilo osnivačima i naslednicima, pa i menadžerima, da promisle šta bi o njima rekle njihove kompanije kad bi mogli da je čuju. Možda bi tada opreznije neke odluke donosili, neke rečenice izgovarali vodeći računa da se, svesno ili ne, ne ogreše o nju.

P. S.

Pišući ove redove odlutala mi mašta pa zamislih scenu u kojoj jedna porodična kompanija razgovara s drugom ili s nekim javnim preduzećem, ustanovom ili multinacionalkom pa jedna drugoj pripovedaju zgrade iz života svoga. Možda će AI to jednoga dana omogućiti, pa da još to prevede i na naše jezike. Zamislite napraviti neku emisiju da to slušamo, bilo bi gledanje od bilo kog rijaliti šoua. Ili šta da čekam AI, kad ukradem malo vremena, napisaću ja.

Ispovijest jednog **ADIZES** učenika

Moj put u temu profesionalizacije kompanija počeo je 2016. godine, priključivanjem Klubu 2040. Tada sam prvi put čuo i osvijestio koncept profesionalizacije, a nedugo potom i zakoračio u svijet organizacijskog razvoja i profesionalizacije.



Emin Efendira

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

OD TADA PA DO DANAS PROŠAO SAM MNOGO TOGA:

surađivao s više od 10 konsultanata iz različitih oblasti, završio ALP i LQ akademiju, prošao razne obuke, edukacije, in house treninge, seminare, isprobavao modele, rušio stare obrasce i pokušavao izgraditi nove.

U jednom trenutku, otišao sam i potpuno iz operativnog poslovanja firme. Tri godine sam bio van firme, koju je tada uspješno vodio neporodični eksterni izvršni direktor.

Danas, kad se osvrnem, sretan sam i ponosan gdje smo stigli – i kompanija, i porodica i ja. Bez lažne skromnosti mogu reći da smo uspjeli. Danas funkcionišemo kao porodica s jasnim granicama i pravilima, imamo razrađene odnose oko vlasništva, isplate dividende, upravljanja, komunikacije. Nema više podrazumijevanja, ni neizgovorenih očekivanja. Sve (ili velika većina toga) postavljeno je kako treba.

Nakon tri godine odlučio sam se vratiti na poziciju izvršnog direktora. Ne zato što sam htio, nego zato što sam morao. Usljed mojih prevelikih očekivanja i spletom drugih okolnosti – dva izvršna direktora su odstupila u šest mjeseci. Nakon tri godine odmora – dobio sam novu energiju i insistirao na strateškoj promjeni smjera kompanije i regionalnom pozicioniranju.

Ne mogu reći da žalim zbog toga.

U mom slučaju, nakon izlaska i povratka i s malim odmakom, usuđujem se reći da velike ključne promjene u kompanijama ipak najče-

**USPEH JE BITI
FLEKSIBILNI-
JI OD KORPO-
RACIJA KOJE
SU VAM SADA
SVE VIŠE KON-
KURENCIJA, A
IMATE MNOGO
VIŠE KONTRO-
LE NAD BIZNI-
SOM U ODNOSU
NA MALE KON-
KURENTE.**



šće mogu iznijeti samo ključni ljudi firme – koji su kod malih i srednjih preduzeća najčešće osnivači ili uprava (za firme koje je imaju). Naravno, to ne znači nužno da se osnivači moraju vratiti u firmu i to uraditi s pozicije izvršnog direktora.

Za velike strateške promjene smjera potrebne su odlučnost i energija da se stvari pokrenu u nepoznatom smjeru, bez obzira na posljedice. Nije objektivno ni realno da takve velike strateške odluke koje su često bazirane na intuiciji, široj slici, tržišnim trendovima i pretpostavkama u kom smjeru će se biznis kretati (jer ni najbolji konsultanti to sa sigur-



nošću ne znaju) donose profesionalni menadžeri. Ulazeći u nepoznata područja morate se dobrim dijelom osloniti na intuiciju – jer da biznis funkcionirao tako da uradite istraživanje tržišta, financijski i operativni plan i onda to sprovedete – biznis bi bio lagana rabota i bilo bi više uspješnih biznisa. Intuitivno donošenje odluka je, u suštini, u velikom dijelu protivno prirodi odgovornog profesionalnog menadžera. I zato je u slučaju velikih strateških odluka potreban osnivač ili porodični board ili neporodični board koji će odrediti smjer i gurati priču u zacrtanom smjeru, bez obzira na nepoznanice.

Ali moj povratak nije povratak na staro. Danas moj radni dan ne liči na onaj od prije četiri godine. Radim manje, ali jasnije. Strateški. Fokusirano. Produktivnije. Nemam dodira s operativom. Telefon mi ne zvoní. Niko (ili rijetko ko) me ne zove da riješim operativni problem. Ne „gasim požare“. Moja energija više nije usmjerena na kontrolu, nego na razvoj i smisao. To nije došlo samo kao rezultat mog sazrijevanja, nego kao rezultat izgradnje tima koju smo dosljedno provodili godinama kroz proces profesionalizacije. To je rezultiralo

**NAJTEŽE
MI JE BILO
PRIHVATITI
DA MORAMO
PUSTITI ONO
ŠTO NAS
JE UČINILO
JAKIMA I
DOVELO DO
TOGA GDJE
SAD JESMO.**

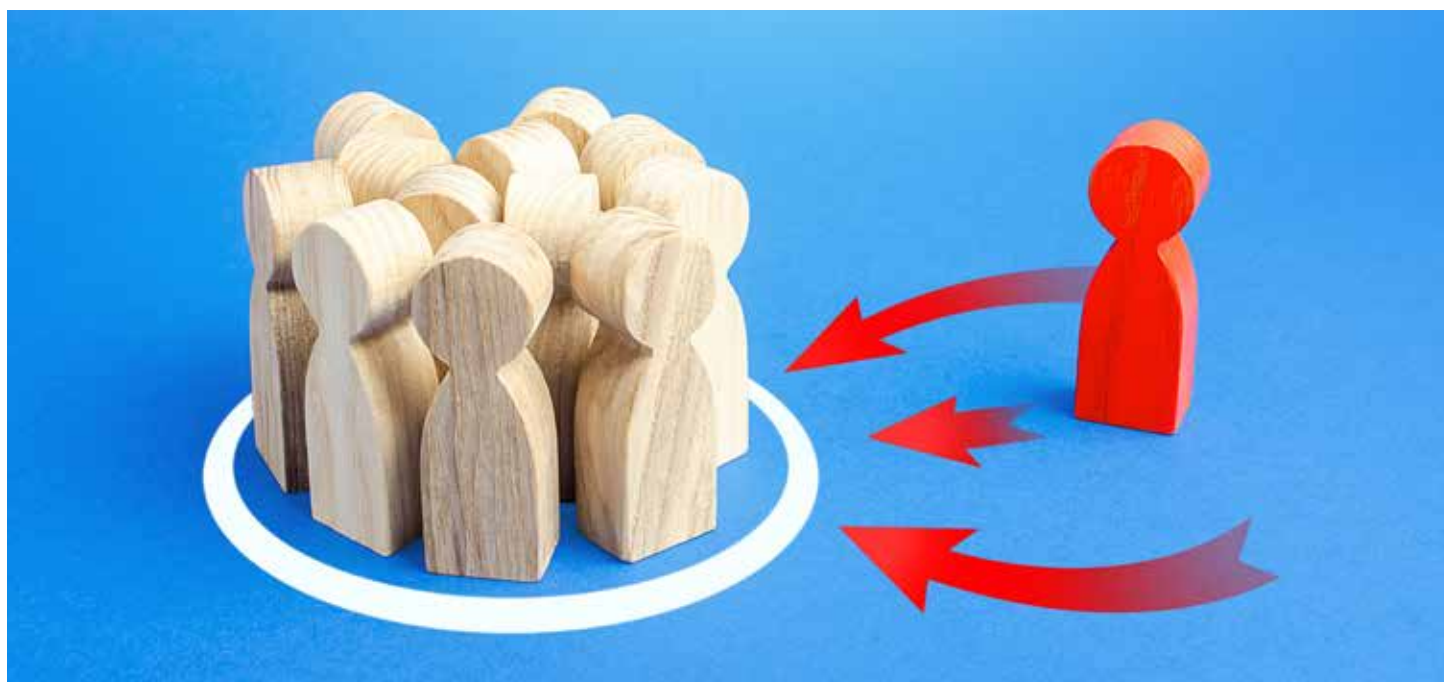
da imam suradnike koji su profesionalci, stručnjaci, kojima vjerujem, koji znaju svoj posao (i bolji su od mene u njemu) i koji imaju jasna ovlaštenja i odgovornosti od kojih ne bježe i po kojima djeluju (i za koja bivaju nagrađeni). To što oni rade svoj posao – omogućava meni da radim svoj.

Ipak, kada se osvrnem i ako moram izdvojiti jednu stvar koja mi je bila najteža, i koja je, po meni, najveći izazov svakog procesa profesionalizacije – to bi bila ova:

Ne možete profesionalizovati firmu i istovremeno zadržati staru fleksibilnost.

To jednostavno ne ide. To je kao da želite benefite go-go faze i benefite profesionalnog sistema u isto vrijeme. Rezultat? Ne dobijete ni jedno ni drugo.

Osnivači često pokušavaju to dvoje pomiriti. Pokušavaju graditi strukturu, uvoditi sisteme, procese, pravila – a istovremeno zadržati onu staru sposobnost da se sve može, da se sve stigne, da se sve riješi „na licu mjesta“. Da se i dalje može „iskočiti iz sistema“ ako treba, da klijentu možemo reći „nema problema, riješit ćemo“ i kada to nije u skladu s pravilima. Da možemo improvizovati, kao nekad.



Ali u tome leži velika opasnost jer profesionalizacija podrazumijeva odustajanje od dijela fleksibilnosti. Odustajanje od toga da je svaki klijent specifičan i da se za svakog radi novi Excel, novi ugovor, nova ruta, nova cijena. Podrazumijeva da pravila vrijede i kada ih ne osjećamo lično logičnim. Da sistem ima prednost nad trenutnom simpatijom, odnosom ili šarmom.

U ranim fazama rasta, fleksibilnost je ono što vas nosi. Improvizacija je snaga. Brzina i prilagodljivost su vaša glavna konkurentska prednost. Klijent zove u ponoć – vi odgovarate. Pojavi se nova šansa – vi je grabite, bez analize. Donosite odluke instinktivno, često ispravno, jer ste „unutra“, jer znate sve i svakoga.

Ali kako firma raste – to više ne funkcioniše. Firma nije više refleks vašeg osjećaja. Nije više skup ljudi koji vas lično poznaju. Firma postaje sistem. Ako nastavite da se ponašate kao da ste i dalje ona stara kompanija pokušavajući biti malo i nova – taj sistem će pući. Počće da puca po šavovima – ljudi neće znati šta se od njih očekuje, procesi će biti polovični, pravila će se primjenjivati selektivno, odgovornost će biti razvodnjena, a energija će i dalje ići na

rješavanje problema koje generiše sama organizacija.

Upravo to je, po mom mišljenju, ključni razlog zašto mnoge firme zapnu u procesu profesionalizacije. Ne zato što im fali znanje. Niti zato što nemaju kvalitetne ljude. Nego zato što nisu spremne da puste ono što ih je nekad nosilo – a to je sposobnost da se sve može i sve stigne.

Meni je najteže bilo pustiti to. Pustiti tu fleksibilnost. Prihvatiti da trenutno postoje male transportne firme koje vjerovatno imaju bolju uslugu prema klijentu, mogu brže reagovati, imaju brže informacije, ali koje nemaju širinu i imaju vrlo limitirane kapacitete. Shvatiti da to više nije naša konkurencija i da sad igramo drugu igru, na drugom terenu, po nekim novim pravilima. Prihvatiti da moramo pustiti ono što nas je učinilo jakim i dovelo do toga gdje sad jesmo.

Ironično, upravo ta želja da „sve ostane moguće“ – da zadržimo staru fleksibilnost – ruši sve ono što profesionalizacijom pokušavamo da izgradimo. To je iluzija fleksibilnosti. I dok god je ne razbijemo – sistem neće proraditi kako treba. Dok god ne pustimo neke klijente koji se više ne uklapaju u naš model, nećemo

stvoriti prostor za nove. Moramo otpustiti staro da bismo napravili mjesta za novo.

Kada krećete ka top-formi – osim što morate sebe pitati šta ćemo raditi u narednom periodu, morate i odlučiti šta nećete raditi. Sposobnost da odbijemo klijente, poslove i prilike za koje smo odlučili da nećemo raditi – ključ je uspjeha. Zakon fizičkog očuvanja energije kaže da je energija konstantna, tj. ograničena. Imamo je koliko je imamo. Samo kada prestanemo raditi ono što ne želimo (i rasipati energiju na to), tada možemo usmjeriti energiju da radimo ono što smo odlučili da ćemo raditi.

Danas, kad pogledam našu firmu, mogu reći da smo na putu ulaska u top-formu – tamo gdje se fleksibilnost i kontrolisanost susreću tako da imate najbolje od dvoje. Više ste fleksibilni od korporacija koje su vam sada sve više konkurencija, a imate mnogo više kontrole nad biznisom u odnosu na male konkurente, što vam omogućava da donosite bolje i informisanije odluke.

I da, nije bilo lako. Ali se isplatilo. Danas imamo sistem. Imamo pravila igre. I više slobode nego ikad prije.

I tek smo na početku...

SUKCESIJA U SREDNJIM I VELIKIM KOMPANIJAMA: PLANIRANJE OD ZRELE ADOLESCENCIJE KROZ TOP-FORMU

Sukcesija u kompanijama je mnogo više od zamene jednog lidera drugim. To je strateški proces koji obezbeđuje kontinuitet, stabilnost i dugoročnu održivost organizacije.



Slađana Petrović
HR Consultant, ASEE

U SREDNJIM I VELIKIM KOMPANIJAMA, GDE SU STRUKTURE KOMPLEKSNE, ODLUKE BRZE I TRŽIŠTE KONKURENTNO, uspešna sukcesija može značiti razliku između dugoročnog uspeha i neočekivanih kriznih situacija. Sukcesija podrazumeva identifikaciju kritičnih radnih mesta i budućih sukcesora/lidera, njihovu obuku i pripremu za preuzimanje ključnih odgovornosti, ali i osiguravanje da kultura i vrednosti organizacije ostanu netaknuti tokom prelaza. Sukcesija **je planirano „osiguranje“ da kompanija u svakom trenutku ima sposobne lidere ili osobe koje mogu popuniti ključna radna mesta, spremne da preuzmu odgovornost,** kako bi prelazak s jednog lidera na drugog bio stabilan, neometan i dugoročno održiv.

Kada početi razmišljati o sukcesiji? U terminima Adizesove teorije životnih ciklusa, pravi trenutak je period koji se naziva „zrela adolescencija“. To je faza kada je kompanija



napustila inicijalni rast i entuzijazam Go Go faze, u ovom trenutku organizacija već ima razvijene interne procese, jasno definisane uloge, stabilne timove i prepoznatljiv identitet. To je idealno vreme da se počne s planiranjem sukcesije zato što kompanija još uvek ima dovoljno fleksibilnosti da investira u razvoj talenata, ali i dovoljno stabilnosti da budući lideri mogu učiti unutar strukturiranog okruženja. Početak procesa sukcesije u ovoj fazi omogućava da plan bude strateški i dugoročno održiv, umesto da postane reakcija na iznenadni odlazak ključnog zaposlenog ili ključnog lidera.

Odgovornost za sprovođenje procesa sukcesije nije samo na HR-u. Vlasnici i izvršni menadžment imaju ključnu ulogu u definisanju kriterijuma i vrednosti koje budući lideri treba da neguju. Njihova sposobnost da prepoznaju neophodnost planiranja sukcesije, potencijal zaposlenih, upravljaju sopstvenim emocijama i



modeluju očekivana ponašanja utiče na to koliko će proces biti efektivan. HR timovi ili timovi za razvoj talenata preuzimaju operativnu dimenziju: identifikuju kandidate, prate njihov napredak, razvijaju individualne planove i omogućavaju pristup iskustvenom učenju i mentorstvu. Nadzorni odbori i upravni organi, posebno u velikim kompanijama, nadgledaju ceo proces, osiguravajući da bude transparentan, pravedan i u skladu sa strategijom organizacije.

Postoje dva (postoji i više, ali ova dva su veoma bitna) rizika kada se sukcesija ne planira adekvatno. Prvi je prerano uvođenje u Go Go fazu. U ovoj fazi kompanija je još uvek u fazi rasta i eksperimenata, s visokom energijom, entuzijazmom i fleksibilnošću. Preuranjena formalizacija naslednog plana za ključna radna mesta može sputavati kreativnost, stvarati nepotreban pritisak i destabilizovati timove. Budući lideri možda nisu spremni da preuzmu odgovornost, a fokus na formalni proces može odvratiti pažnju od inovacija i agilnog rasta. Drugi rizik je potpuno izostavljanje procesa sukcesije u zreloj adolescenciji. U stabilnoj i uspešnoj organizaciji odsustvo plana može dovesti do krize kada ključni lideri ili osobe zaposlene na kritičnim radnim mestima neočekivano odu. To može rezultirati gubitkom kontinuiteta, konfliktima unutar tima, smanjenom

produktivnošću i ugroženom kulturom kompanije.

Razlozi za iznenadnu potrebu za planom sukcesije mogu biti vrlo različiti – od neočekivanih zdravstvenih problema, poput srčanog udara ili moždanog udara, preko iznenadne ostavke ili prelaska ključnog menadžera u konkurentsku kompaniju, pa sve do seksualnih skandala – nedozvoljenih veza između zaposlenih, saobraćajnih nesreća, nelegalnih radnji vezanih za javne (a i ostale) nabavke ili drugih životnih okolnosti koje mogu onemogućiti lidera da nastavi s radom. Sa ovakvim izazovima suočavale su se, u bližoj ili daljoj prošlosti, i mnoge velike svetske kompanije kao što su Yahoo, Citibank, Hewlett-Packard, McDonald's, Herbalife, Boeing, koje su upravo zbog iznenadnih promena u rukovodstvu morale brzo da aktiviraju ili razviju planove sukcesije kako bi obezbedile kontinuitet poslovanja i stabilnost organizacije. Što bi se na našim prostorima reklo: „Bolje sprečiti nego lečiti“, tj. bolje spreman dočekati bilo kakve fluktuacijski neželjene okolnosti.

Prednosti uspešne i pravovremene sukcesije su višestruki. Prvo, ona obezbeđuje kontinuitet poslovanja, smanjujući rizik od destabilizacije u ključnim momentima. Drugo, razvoj talenata unutar organizacije povećava motivaciju i angažova-

nost zaposlenih – kada ljudi vide da postoji plan i da je njihov potencijal prepoznat, oni ulažu više truda i ostaju lojalni kompaniji. Treće, budući lideri koji prolaze kroz sistematski razvoj već poznaju kulturu, vrednosti i međuljudske odnose u kompaniji, što omogućava efikasno i smireno donošenje odluka u kriznim situacijama. Četvrto, uspešna sukcesija jača reputaciju kompanije na tržištu – pokazuje da je organizacija stabilna, strateški osmišljena i posvećena razvoju zaposlenih, što privlači talente i partnere.

Emocionalna dimenzija sukcesije ne sme biti zanemarena. Lideri koji uspešno kombinuju emocionalnu inteligenciju sa strateškim pristupom kreiraju okruženje poverenja i otvorene komunikacije. Kandidati za buduće lidere osećaju podršku, razumevanje i sigurnost, što povećava njihovu spremnost da preuzmu odgovornost. Takav pristup smanjuje otpor prema promenama i jača međuljudske veze unutar tima, čime se osigurava ne samo tehnička spremnost već i emocionalna otpornost organizacije.

Sukcesija u srednjim i velikim kompanijama nije samo administrativni HR zadatak – ona je strateški i emocionalno inteligentan proces koji definiše budućnost organizacije. Najbolje je da se planira od perioda zrele adolescencije, kroz top-formu kompanije, kada su procesi dovoljno razvijeni, ali organizacija još uvek dovoljno fleksibilna da može oblikovati i razvijati buduće lidere. Odgovornost je podeljena između vlasnika, menadžmenta, HR timova i nadzornih tela, a izostanak ili prerano uvođenje procesa nosi značajne rizike po stabilnost, kreativnost i kulturu organizacije. Pravilno sprovedena sukcesija donosi višestruke koristi – kontinuitet, razvoj talenata, stratešku otpornost, očuvanje kulture i jačanje reputacije. Na kraju, pravi lideri ne samo da vode sadašnjost već oblikuju budućnost kompanije, osiguravajući njenu održivost i uspeh **decenijama unapred.**

SASTANAK: IZVOR MENADŽERSKE ENERGIJE ILI CRNA RUPA MOTIVACIJE

U procesu organizacione transformacije po Adižes metodologiji već od samog početka procesa (Sinergetska dijagnoza) počinju da se pominju sastanci. Jedan od čestih PIP-ova (Potencijalne tačke poboljšanja) na samoj dijagnozi upravo budu iz domena vođenja i održavanja istih: „nedovoljan broj međusektorskih sastanaka”, „nemamo sastanke za prenos važnih informacija o poslovanju”, „sastanci su predugi”, „sastanci nemaju dnevni red, zaključak i dodeljene zadatke”...



Borislav Đurić
organizacioni terapeut, ASEE

OVAJ SPISAK BIH MOGAO NASTAVITI I BOJIM SE DA MI NI ZNAČAJAN DEO OVOG MAGAZINA NE BI BIO DOVOLJAN DA NABROJIM SVE PIP-OVE KOJI OPISUJU/ILUSTRUJU OVU TEMU.

U momentu kada sam se odlučio da napišem ovaj tekst, zapitao sam se: „Zar u poslovnom svetu sastanak ne bi trebalo da bude poput dobro uštimovanog orkestra – svako ima svoju ulogu, svi slušaju jedni druge i zajedno stvaraju harmoniju?” To bi bilo sasvim normalno i značajno bi pomoglo u realizaciji zadataka unutar kompanije. Moje iskustvo neretko je obrnuto od očekivanog. Sastanci su često poput zagušenog saobraćaja u špicu – svi trube, niko ne napreduje, a nervoza raste iz minuta u minut. „Evo stiže još jedan mejl sa zakazanim sastankom. Ne znam ni zašto treba da prisustvujem, a po običaju idemo samo da gubimo vreme i ništa nećemo zaključiti” – česta su razmišljanja zaposlenih u kompanijama.

U procesu već pomenute organizacione transformacije u kom-



panijama, posebno u delu gde se uspostavljaju alati za implementaciju postavljene strukture, uvođenja

sistema odgovornosti, uvođenje sastanaka i uspostavljanje njihovog efikasnog vođenja predstavlja često izazov.

Radeći u mnoštvu firmi upravo na ovom zadatku mišljenja sam da bi se, kao i u svim fazama Adižesove metodologije, i ovde trebalo pridržavati određenih principa kako bi kompanija izbegla gorepomenute izazove pri uspostavljanju potrebnih sastanaka. Evo nekih od njih:

1. P, A, E, I – BALANS ULOGA I STILOVA

U Adižes terminima, zdrav sastanak ima balans:

- **P** (produktivnost – rezultat) – da se posao završi.
- **A** (administrativna jasnost) – da se zna ko, šta i do kada radi.
- **E** (preduzetnički duh) – da se razmišlja izvan okvira.
- **I** (integracija) – da se različita mišljenja povežu u zajedničko rešenje.

Neretko ovaj balans je narušen. Ovaj balans mi zovemo i komple-

mentaran tim. Uspešnost sastanka u kontekstu ovog principa zavisi od životnog ciklusa u kojem se kompanija nalazi i izraženosti menadžerskih uloga na samom sastanku.

Kratkoročni sastanci zahtevaju više P i A, dok dugoročni traže snažno E i I. Bez ovog balansa, sastanci se pretvaraju u arenu za sukob egga ili beskrajne, sterilne rasprave.

2. RAZDVAJANJE SASTANAKA

Sastanci koji analiziraju kratkoročne rezultate (EC)

Ovaj sastanak se u kompanijama često zove i kolegijum. Zašto se ovaj sastanak tretira kao kratkoročan. U praktičnom radu s klijentima mi kažemo da se ovaj sastanak održava s motom „**kako ide posao?**“. Ajmo redom. Ko treba da prisustvuje ovom sastanku? Upravo oni koji mogu/treba da daju odgovor na ovo



pitanje. To je prva linija menadžera ispod direktora firme. Neretko se to pretvori u puko referisanje cifara. Na primer, u ovom mesecu smo prodali 2.345.678,23. I ako bih hteo dodati notu šaljivog na kraju ove rečenice, bilo bi „otprilike“. Naravno da su

nam za ovaj sastanak potrebne cifre, neki merljivi parametri, ali tema je da se te cifre obrazlože. Jedan od mojih prvih direktora, kada sam na jednom od kolegijuma kao mlad rukovodilac došao sa idejom da ga impresioniram ciframa, rekao mi je: „Gospodine Đuriću, to sam ja već video u izveštaju. Ja bih voleo da nam objasnite da li se to sve dogodilo zbog ili uprkos“. Ono što je on mene pitao upravo i jeste smisao ovog sastanka. Rukovodilac ima zadatak da objasni šta je radio pa se nešto dogodilo i šta je radio pa se nije dogodilo. To se zove još i **odgovornost**. U konačnici da se definišu korektivne mere ili, kako mi to kažemo, akcije za naredni period (najčešće naredni mesec). Dakle, kao što vidimo, cilj ovog sastanka je praćenje plana, budžeta u okviru jedne godine i upravljanje kompanijom usmereno na kratkoročne rezultate.

Promocija knjige i predavanje: Organizacione strukture brzorastućih kompanija



PROMOCIJA KNJIGE DR ZVEZDANA HORVATA „ORGANIZACIONE STRUKTURE BRZORASTUĆIH KOMPA NIJA“ nastavlja da okuplja lidere iz celog regiona. Događaj je prvo održan 18. juna u Skoplju, a zatim 23. septembra u Sarajevu, u saradnji sa Biznis unijom menadžera (BUM).

Oba susreta okupila su vlasnike, osnivače i direktore brzorastućih kompanija, a predavanje je prevazišlo klasičnu promociju knjige. U interaktivnoj atmosferi učesnici su postavljali pitanja, razmenjivali iskustva i dobijali praktične savete koje mogu odmah primeniti u svojim organizacijama. Diskusije su jasno pokazale koliko lideri žele da unaprede svoje timove, razviju efikasne strukture i obezbede održiv rast svojih firmi.

Učesnici su sa ovih događaja odlazili sa inspiracijom, novim idejama i jasnijom vizijom razvoja, dok knjiga dr Horvata ostaje dostupna svima koji žele da kroz strategije i primere otkriju kako se brzorastuće firme mogu uspešno organizovati i voditi.

Sastanci koji prate/sprovode kratkoročne rezultate (sektorski i međusektorski sastanci)

Pri uspostavljanju sastanaka u firmama jedno od pitanja je koliko često treba da imamo ovakve sastanke. Odgovor je vrlo jednostavan. Onoliko koliko vam je potrebno. To se još zove i međusektorska komunikacija i saradnja koja je čest sadržaj PIP-ova kada se radi Sinergetska dijagnoza kompanije. Gotovo uobičajena pojava je da međusektorski sastanci izazivaju konflikte. Što ih akteri čine konstruktivnijim, povećava se rešavanje tekućih operativnih zadataka/problema. Adžes metodologija to naziva uzajamno poštovanje i poverenje. Moje mišljenje je da bi svaki direktor želeo da se zadaci i problemi što više rešavaju na ovom nivou i da on što manje arbitrira među sektorima. U protivnom, vrlo verovatno postoje tačke za unapređenja u uzrocima, a ne u krajnjoj posledici nemogućnosti da se sektori dogovore.

Sastanci koji se bave dugoročnijim unapređenjima (POC)

Ovi sastanci se u Adžesovoj metodologiji vezuju za uspostavljanje „Paralelne strukture”. Cilj ovakvog razdvajanja sastanaka jeste da se ne mešaju kratkoročni i dugoročni zadaci. U okviru paralelne strukture uspostavlja se telo koje se zove POC (Participativni organizacioni savet). Samo ime mu kaže da veći broj učesnika participira u njegovom radu. Ovo telo čine prva linija rukovodilaca i još pridodati članovi. Oni su najčešće iz druge i treće linije rukovodilaca, zavisno od dubine strukture kompanije. Ovo telo se bavi unapređenjima na definisane PIP-ove. Definiše šta bi to mogli biti neki pojedinačni zadaci, a koju bi odluku trebalo timski doneti u smislu unapređenja. Timski se unapređuju/rešavaju PIP-ovi koji se tiču više sektora, a potrebno je unaprediti nešto u procesu ili rezultatu gde postoji već pomenuta međuzavisnost. Ovaj sastanak bi trebalo da se održava

mesečno, a ne manje od jednom u kvartalu. Za razliku od kolegijuma, moto ovog sastanka bi trebalo biti „dovoljno dobro”. Šta to znači? To znači da kompanija treba da radi na unapređenjima po definisanim PIP-ovima. Evolucija a ne revolucija. Nikako isterivanje do IDEALNOG. Kompanija zapravo treba da radi na kontinuiranim unapređenjima procesa, aktivnosti, rezultata koji u konačnici guraju dugoročnije kompaniju napred. To se još i naziva „Upravljanje promenama”.



3. KONTROLA DA SASTANCI BUDU MOTIVACIJA A NE DEMOTIVACIJA

Dobar sastanak **puni baterije** tima. Kada učesnici vide da su njihovi argumenti uvaženi, da se ideje nadograđuju i da rešenja dobijaju „autorski potpis” svih prisutnih, raste poverenje i timska kohezija. Kratkoročno, to znači brže i efikasnije sprovođenje dogovorenih akcija. Dugoročno, gradi se kultura otvorenosti i spremnosti na promenu. Potrebno je negovati kulturu da se sastanci zakazuju, da imaju svoju agendu. Takođe, da postoje izveštaji s jasno definisanim zadacima, rokovima i ko će da ih uradi. Neizostavna aktivnost je kontrola napretka i ispunjenosti zadataka.

Loš sastanak je **crna rupa energije**. Ljudi odlaze sa osećajem da je vreme izgubljeno, da se ništa neće promeniti i da njihovo prisustvo nije imalo smisla. Kratkoročno, angažovanost opada. Dugoročno, javlja se cinizam: učesnici dolaze „pro forme”, bez ideja i bez volje da doprinesu.

U **Adžes metodologiji**, sastanak na koji „dolazimo sa svojim mišljenjem i odlazimo sa istim” signal je da timu nedostaju **integracija (I) i uzajamno poštovanje i poverenje (MT&R)**. To znači da učesnici ne

dolaze da zajednički stvore rešenje, već da odbrane sopstvenu poziciju. Prethodno navedeni principi uspostavljanja sastanaka mogli bi pomoći da „na sastanak dođemo sa svojim mišljenjem spremni da ga promenimo”.

Sastanci su poput vatre. Kada je kontrolisana, ona greje, osvetljava i okuplja ljude. Kada izmakne kontroli, može spaliti vreme, energiju i poverenje koje se teško ponovo gradi.

Zato sledeći put kada sednete za sto, zapitajte se: da li ćemo iz ove sale izaći s boljim rešenjem nego što smo u nju ušli? Ako je odgovor „da”, vaš sastanak je motor promene. Ako je odgovor „ne”, možda ste upravo nahranili crnu rupu energije.

Upoznajte svoje troškove

U prethodnom broju Magazina, u tekstu koji je bio posvećen poslovnim finansijama u kontekstu upravljanja, pisalo se o planiranju, a samim tim i o analizi i korektivnim akcijama. Slađi, a svakako početni korak kod planiranja jeste predviđanje i konkretizacija kroz operativni i biznis plan prihodovne strane. Nešto je kompleksnija, izazovnija i nelagodnija situacija sa stranom troškova, i kada se govori o planiranju, a naročito o praćenju, odnosno analizi.



Aleksandar Popović
organizacioni konsultant, ASEE

JEDAN OD OSNOVNIH POSTULATA DOBROG VLADANJA I UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA JESTE UREĐENO, DETALJNO RAČUNOVODSTVO S DOBRO UREĐENIM PROCESOM LIKVIDATURE POSLOVNE DOKUMENTACIJE.

Ovde je potrebno objasniti ili rasvetliti pojmovno određenje, ali i samu suštinu tri koncepta koja idu uz same troškove. To su vrsta, mesto i nosilac troška.

Kod vrste troška smo nekako ukalupljeni od države kao autoriteta u oblasti uređivanja računovodstvene oblasti. Ona definiše Kontni okvir kao osnovu za evidenciju svih poslovnih promena, a i onih koji se tiču troškova (tako-zvana klasa, u Srbiji, BiH... je ona sa oznakom 5, zatim sledi grupa konta – „ono dvocifreno” i sama konta – „ono trocifreno”). Zakonodavac staje tu, a dalja analitika se nastavlja i zasniva na izveštajnim potrebama menadžmenta.

Da objasnimo. Uzmimo, na primer, reprezentaciju (uvek interesantna stavka, prim. aut). Računovođa u Srbiji zna da ona ide na konto 551. Tako rekla država i kraj priče. I tu nemamo mnogo da bistrimo. Tu je stvar stručnosti knjigovođe/računovođe i nema potrebe petljati se. Oni to jednostavno moraju da znaju i znaju. Ali, zamislimo da je iz ovog ili onog razloga menadžmentu potrebna informacija koliko se na reprezentaciju izdvoji

IAKO LIKVIDATURA POSLOVNE DOKUMENTACIJE ZVUČI POMALO BIROKRATSKI, ONA IMA SUŠTINSKI ZNAČAJ - DA BUDE DOBRO PROVERENA, PREKONTROLISANA I ALOCIRANA NA ODGOVARAJUĆE ORGANIZACIONE JEDINICE.

„unutar firme”, a koliko „na terenu”. Onda na scenu stupaju dešavanja u Kontnom planu (internom dokumentu koji razrađuje Kontni okvir za potrebe svakog pravnog lica). Pa će onda kolege iz računovodstva, na bazi zah-teva menadžmenta (kontrolora...) uvesti dva analitička konta (u našem primeru 5511 i 5512). Dakle, reprezentacija uvek mora biti knjižena na definisanom kontu, koji je propisala država i to važi za sve. Kako ide dalja granulacija, zavisi od internih potreba svake firme i ona se razlikuje od firme do firme. To je u najkraćem priča oko vrsta troška (materijal, zarade, transport, amortizacija, režije, reprezentacija).

Za donošenje odluka je bitno da znamo koliko nas neka „stvar košta”. Tu smo na terenu nosilaca troška, odnosno cost objecta. To je najčešće pojedinačni proizvod koji izbacujemo na tržište, usluga koju pružamo, to može biti kupac, projekat i sl.

Jednostavno, oni olakšavaju da odredimo mali bilans uspeha po pojedinačnom proizvodu, usluzi, kupcu, tj. da ispratimo svačiju profitabilnost. Na neki način nosioci troškova treba da budu refleksija onoga što stoji u misiji kompanije.

Posle misije, u procesu organizacione transformacije kompanija, sledi i definisanje organizacione strukture koja treba da podrži sprovođenje misije. U strukturi se definišu

profitni centri, centri podrške, uslužni centri itd. Svi oni bi za potrebe evidencije troškova i kasnijem upravljanju njima trebalo da budu definisani kao mesta troška. Mesto troška i jeste organizacioni deo kompanije gde određeni trošak nastaje. Dakle svaka organizaciona jedinica, da ne kažemo kućica u strukturi, trebalo bi da ima svoj trag u knjigovodstvenoj evidenciji. Koliko će ih biti, zavisi od želja na jednoj strani, ali i mogućnosti praćenja troška do nivoa organi-

za da ispune sve informacione potrebe menadžmenta, naravno, u skladu s pozitivnim propisima i okvirima koje je država postavila.

Sada par opservacija iz prakse. Vrlo retko se dešava da će knjigovođe same uraditi dodatnu analitiku kontnog plana, uostalom to ne bi ni trebalo da rade, već da sačekaju zahteve od već spomenutih menadžera, kontrolora i sl.

Često se mogu sresti i varijante u kojima se ne vodi evidencija po

procesu odgovorna osoba rukovodilac te OJ. Svakako, koji god pristup bio, poželjno je da postoji jasan tok primljene dokumentacije (čitaj računa), da postoji osoba koja će svojim potpisom prihvatiti trošak na sebe, to jest na svoju OJ ili ga dodeliti odgovarajućoj celini.

Uz ovlašćenja koja menadžeri OJ nesporno moraju da imaju idu i srazmerne odgovornosti. Ključno je povezati odgovornost menadžera s masom troškova kojima oni upravljaju. Da bi se njima moglo upravljati, potrebno je iste prikupljati (kroz dokumentaciju), razvrstati, kategorizovati po vrstama, mestima, nosiocima i sl.

Rukovodioci profitnih centara moraju da vode računa o troškovima kako bi ih konfrontirali prihodima za koje su odgovorni, jer je njihov cilj ostvarivanje profita. Rukovodioci centara podrške (troškovnih centara) tu su da vladaju troškovima, da stanu iza njih i da budu garancija dobre podrške kompaniji, odnosno profitnim centrima. Rukovodioci uslužnih centara treba da vode računa o troškovima na način da bi mogli pravilno da definišu cenu koštanja svojih proizvoda usluga (najčešće su to jedinice proizvodnje, transporta, servisne podrške, logistike), kako bi na pravi način mogli da izmere učinke koji bi morali da opravdaju nastale troškove. Osnova za te kalkulacije jesu definisana mesta i nosioci troškova.

Da rezimiramo, uslov za dobro praćenje i planiranje troškova jeste uređeno računovodstvo, dobar tok informacija, kao preduslov za likvidaturu dokumenata, definisana mesta i nosioci troškova. To sve mora biti praćeno prilagođavanjem kontnog plana, kao posledica jasnih informacionih zahteva za donošenje menadžerskih odluka. Kruna svega je da se mora posvetiti pažnja dodatnoj edukaciji zaposlenih (izvan finansijske i računovodstvene funkcije) da ne budu samo nemi posmatrači, već aktivni učesnici u procesu poslovnog planiranja, sa posebnim naglaskom na upravljanju troškovima.



zacione jedinice, za koju se obično vezuje odgovornost za troškove odgovorne osobe na čelu OJ.

Zamislamo da u organizacionoj strukturi imamo dva profitna centra. Na primer, PC Novi Sad i PC Beograd, i da u okviru njih postoje malo-prodajni objekti. U oba grada delimo propagandni materijal. Trošak tog propagandnog materijala svakako ide na predviđen konto za to (govorimo o vrsti troška), ali konkretno: npr. kese koje su se podelile u NS opterećuju mesto troška PC NS, a oni flajeri koji su podeljeni u Bg opterećuju mesto troška PC Bg. Dakle, jedna vrsta troška, koja se alocira na dva mesta troška.

Ovde je potrebno još jednom naglasiti činjenicu da su knjigovodstvo i računovodstvo kao širi koncept tu

mestima troškova, već se oznake za mesta troška inkorporiraju u šifre analitičkih konta, što stvara dodatnu konfuziju.

Takođe, ovde ne treba upasti u zamku da se sav posao precizne alokacije troškova po mestima troška prevale na računovodstvo kao organizacionu jedinicu. Iako likvidatura poslovne dokumentacije zvuči pomalo birokratski, ona ima suštinski značaj. Suština likvidiranja dokumentacije jeste da ona bude dobro proverena, prekontrolisana i alocirana na odgovarajuće organizacione jedinice – mesta troška. Likvidatura može biti centralizovana, naročito u velikim sistemima, gde za to postoje posebne službe, ili decentralizovana, na nivou pojedinačnih organizacionih celina, gde je za uspešnost

PRVI KORAK U POSTAVLJANJU PRAVOG ČOVEKA NA PRAVO MESTO: PAEI PROFILISANJE RADNIH MESTA

Prilikom zapošljavanja, promovisanja ili preraspodele zaposlenih, pažnja se u kompanijama pretežno usmerava na sposobnosti i kvalifikacije samog zaposlenog. Međutim, podjednako je važno sagledati zahteve radnog mesta, uključujući odgovornosti, kompetencije i očekivanja koja ono nosi.



Duško Ilić
HR consultant, ASEE

PONEKAD SE DEŠAVA DA POTREBE I SPECIFIČNOSTI RADNOG MESTA NA KOJE JE ZAPOSLENI RASPOREĐEN BUDU POVRŠNO ILI NEDOVOLJNO SAGLEDANE, A ODGOVORNOSTI NEDOVOLJNO PRECIZNO DEFINISANE.

Kod interne preraspodele ili promovisanja zaposlenih obično se procenjuje u kojoj meri su zaposleni tokom prethodnog rada pokazali posvećenost, stručnost i motivaciju, dok se priroda zadataka koji će im biti povereni i usklađenost s njihovim stilom rada sagledavaju samo delimično.

Takav pristup može dovesti do nesklada između stvarnih zahteva posla i onoga što zaposleni svojim stilom rada pruža, što kasnije može izazvati nezadovoljstvo i kod zaposlenog i u samoj organizaciji, a zatim dovesti do slabijeg učinka zaposlenog i pada motivacije.

Profilisanje radnog mesta kroz **PAEI model** omogućava da se precizno odrede ključne PAEI uloge koje su za tu poziciju presudne. Na taj na-

čin jasno se razlikuje šta je neophodno, a šta poželjno, čime se smanjuje rizik od pogrešnog izbora kandidata prilikom selekcije, ali i od neadekvatnog promovisanja ili preraspodele zaposlenih.

Na primer, ako je posao izrazito operativan i vremenski ograničen, naglasak će biti na (P) (proizvođač) i (A) (administrator) komponentama, dok će za razvojne i inovativne pozicije biti važnije (E) (preduzetnička) i (I) (integratorska) komponente. Ovaj primer ilustruje osnovnu razliku između operativnih i razvojnih poslova, ali takav pogled može stvoriti utisak da se PAEI profil svake pozicije može lako pretpostaviti, što u praksi nije uvek slučaj.

Uzmimo za primer odeljenje marketinga. Direktor marketinga trebalo bi da poseduje razvijene (E) i (I) uloge kombinujući vizionarsku sposobnost prepoznavanja novih prilika na tržištu (E) s veštinom okupljanja ljudi, izgradnjom timskog duha i povezivanjem internih i eksternih aktera (I) u realizaciji tih prilika na tržištu. Međutim, njegov prvi saradnik, menadžer marketinga, veći deo radnog vremena posvećuje dnevnim operativnim aktivnostima i prenatrpan je zadacima kao što su: praćenje dokumentacije i izveštaja o realizaciji zadataka (A), usklađivanje dnevnih aktivnosti članova tima i komunikacijom sa eksternim saradnicima (P)... Pored toga, zadužen je i za dugo-

KOD PROMOVISANJA ZAPOSLENIH OBIČNO SE PROCENJUJE U KOJOJ MERI SU TOKOM PRETHODNOG RADA POKAZALI POSVEĆENOST, STRUČNOST I MOTIVACIJU, DOK SE USKLAĐENOST NOVIH ZADATAKA S NJIHOVIM STILOM RADA SAGLEDAVA SAMO DELIMIČNO.



ročne zadatke, uključujući kreiranje medija planova i planova promocija (E), te doprinosi izgradnji pozitivnog radnog okruženja, motivaciji zaposlenih i negovanju timskog duha (I).

Ovakvim pristupom sagledavanja pozicije, u kojoj su sva četiri stila rada, i kratkoročna i dugoročna orijentacija, podjednako važni za uspešno obavljanje posla, dobijamo PAEI profil radnog mesta na kojem nijedan pojedinac ne može u potpunosti zadovoljiti sve zahteve.

Sličan PAEI profil radnog mesta, u malopre navedenom primeru, zna da se pojavljuje kod naših klijenata kada uvide novu poziciju u organizaciji. Tada klijentu nije potpuno jasno da li su ključne odgovornosti te pozicije pretežno kratkoročne (PA) ili dugoročne (EI) aktivnosti, odnosno da li se pretežno odnose na rezultate sadašnje i buduće (PE) ili na procese i koordinaciju (AI).

PAEI profilisanje radnih mesta je model koji ne samo da pomaže u preciznijem definisanju potreba radnog mesta već pruža i jasan okvir za procenu usklađenosti zaposlenog s tim zahtevima i predstavlja prvi korak u prevođenju motiva: pravi čovek na pravom mestu kroz jasno definisane procese.

Da bi se dobili relevantni rezultati ukrštanja PAEI profila radnog mesta i zaposlenog, neophodno je da zaposleni popuni PAEI upitnik namenjen zaposlenima, dok njegov nadležni rukovodilac popunjava PAEI profil radnog mesta na kojem zaposleni radi ili će raditi. Time se dobija

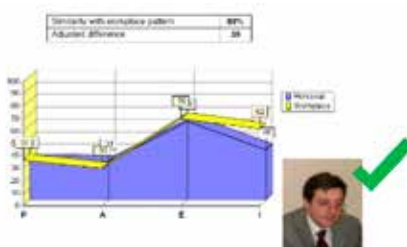
celovit i pouzdan osnov za poređenje, što omogućava preciznije odluke o raspoređivanju i razvoju kadrova.

U praksi, profili zaposlenih najčešće pokazuju jednu do dve dominantne PAEI komponente. Slično tome, i za pozicije je uobičajeno da budu dve dominantne komponente, pri čemu različite pozicije mogu imati različite kombinacije PAEI komponenti.

Procesom profilisanja radnog mesta obezbeđuju se objektivnost i preciznost u kasnijem kreiranju opisa pozicije, a time i u očekivanjima od zaposlenog. Kreiranjem opisa radnog mesta klijent se opredeljuje za realniju sliku pozicije, postaje mu jasnija svrha same pozicije.

Rezultati ukrštanja PAEI profila zaposlenog s profilom radnog mesta obično pokazuju tri scenarija:

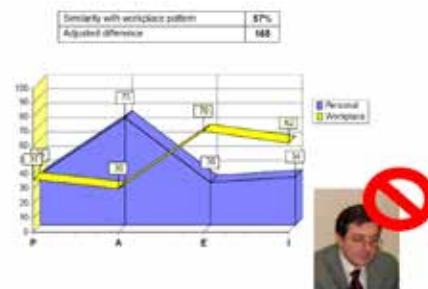
1. **Potpuno poklapanje:** zaposleni ima jake predispozicije za uspešno obavljanje trenutnih i/ili budućih poslova (Slika).



2. **Delimično poklapanje:** postoji prostor za razvoj zaposlenog kako bi bio uspešniji na poziciji koju obavlja ili bolje pripremljen za poziciju za koju se planira. Potrebno je dodatno

odrediti pravac razvoja kompetencija zaposlenog, pošto je potrebno dodatno uskladiti njegov profil sa zahtevima pozicije.

3. **Izrazito neslaganje:** krenuti u razmatranje na kojoj bi poziciji zaposleni dao veći doprinos, odnosno prelaskom na posmatranu poziciju zaposleni bi se suočio sa izazovima za koje trenutno nema kapacitete (Slika).



Merenje trenutnog stepena poklapanja pokazuje nam da pojedinac ne mora uvek u potpunosti odgovarati svim zahtevima pozicije, već da kroz razvoj u određenim komponentama može dostići potrebne kriterijume. Na taj način ovaj princip postaje dinamičan proces usmeravanja razvoja i podrške, a ne statična procena podobnosti. Tako se istovremeno podstiče profesionalni rast zaposlenih i gradi čvrsta osnova za dugoročni uspeh i održiv razvoj organizacije.

Program pravi čovek na pravom mestu donosi obostranu korist i organizacijama i zaposlenima. Organizacija stiče sigurnost da su ključne pozicije popunjene ljudima koji najbolje odgovaraju zahtevima uloge, čime se obezbeđuju stabilni rezultati i dugoročan uspeh.

Za zaposlene koji trenutno i nisu u potpunosti „pravi ljudi”, ovaj program otvara mogućnost da prepoznaju svoje snage i oblasti za razvoj, što im daje jasniji put profesionalnog napredovanja i dostizanje „pravih mesta”. Na taj način se stvara ravnoteža između potreba organizacije i potencijala pojedinaca, čime se gradi motivisan i efikasan radni ambijent.

Zašto ne uspeva generacijska tranzicija?

Godine pripovedanja o značaju porodičnog protokola (ili porodičnog ustava) za uspešnu generacijsku tranziciju dovele su do toga da sve više preduzetničkih porodica razume potrebu i značaj uređenja međusobnih odnosa putem porodičnih protokola, što i dalje ne znači da ceo koncept i dalje ne izaziva određene nedoumice.



Milovan Zvijer

advokat, Partner u Four Legal i saradnik Adizes SEE

DVE NEDOUMICE SU KLJUČNE:

- da li postoji neki najbolji obrazac porodičnog protokola,
- da li je porodični protokol pravno obavezujući dokument?

U digitalnom dobu, s pojačanim prisustvom veštačke inteligencije, praktično svaki dokument koji nam padne na pamet, uz par klikova i dobrih promptova, može da se „ukaže“ pred nama u par minuta. To je zavodljiva činjenica kojoj je jako teško odoljeti, a nekad se ispostavi da takav pristup „izradi“ dokumenata zaista ima smisla. Doduše, ne i kod izrade porodičnih protokola.

S obzirom na to da porodični protokol nije cilj već sredstvo, praksa kaže da je od najvećeg značaja da takvo sredstvo (oruđe) naprave oni koji treba da ga primenjuju na putu generacijske tranzicije, a to su članovi konkretne porodice. Naravno da se na putu izrade koriste najbolje ili najinspirativnije prakse, ali je autentičnost u izradi i sadržini jedan od ključnih elemenata da sredstvo bude adekvatno kako bi se povećala verovatnoća da tranzicija uspe.

Pitanje (ne)obavezujućeg karaktera porodičnog protokola jednako je ozbiljna nedoumica. Naime, po pravilu se podrazumeva da je stvar rešena kad smo nešto potpisali. Na primer, u porodičnom protokolu je konstatovano

**PORODIČ-
NI PROTOKOL
NIJE GARAN-
CIJA USPEHA
GENERACIJSKE
TRANZICIJE -
ON JE SAMO
SREDSTVO.
AKO NEMA DO-
SLEDNOSTI,
DUGOROČNOG
FOKUSA I SPRE-
MNOSTI DRU-
GE GENERACI-
JE DA SAZRI,
OSTAJE NAM
SAMO NADA I...
SREĆA**

kakva će biti vlasnička struktura u porodičnoj kompaniji ubuduće, što potpisnike može da dovede u zabludu da je pitanje promene vlasničke strukture rešeno. Nije.

Promena vlasničke strukture, glasačka prava u kompaniji i slično, sve su to stvari koje zahtevaju potpisivanje i sprovođenje tačno imenovanog seta dokumenata, najčešće strogo propisane forme i sadržine, što porodični protokol nije. U tom smislu, porodični protokol pre treba da se posmatra kao pismo o namerama i na primer, platforma za testiranje međusobnih odnosa naslednika porodičnog biznisa, nego kao pravni osnov za bilo koje promene u vlasničkoj strukturi.

Upravo par primera iz prethodnih pasusa idu u prilog tome zašto je izradi i primeni porodičnih protokola potrebno pristupiti pažljivo, informisano, uz adekvatnu svest i znanja o domaćaju takvih porodičnih dogovora.

Nedavno smo Boris Vukić i ja završili šestomesečni rad s jednom porodičnom kompanijom, koji je krunisan finalnom verzijom i usvajanjem konačnog teksta porodičnog protokola. Pomenuta porodica je tokom rada na dijagnozi i preporučenim koracima za generacijsku tranziciju (što je uključivalo i izradu porodičnog protokola) rešila nedoumice s početka ovog teksta i taman kad smo pomislili da je vreme da se u opuštenoj atmosferi obeleži (da ne kažem, proslavi) završetak



jedne faze projekta generacijske tranzicije, eto nama supruge osnivača s nezgodnim pitanjem:

„Sad kad porodice i kompanije dođu dovde, da li se i zašto događa da generacijska tranzicija ne uspe?”

Ništa od otvaranja šampanjca dok se ne odgovori na prethodno pitanje.

Da, događa se da generacijska tranzicija ne uspe i pored postojanja porodičnog protokola, čak i kad je on nastao po svim metodološkim pravilima i principima izrade.

Zašto [generacijska tranzicija] ne uspe?

1. NEDOSLEDNOST U PRIMENI

Ako je dogovor da se prve godišne sastanci porodične skupštine / saveta održavaju jednom mesečno i da se vode uredni zapisnici, a to ne bude slučaj, velika je šansa da smo „džabe krečili”.

2. KRATKOROČNO POBEĐUJE DUGOROČNO

Ako porodice dozvole da ih „slomi” operativna i da ne mogu da se otrgnu od dnevnih obaveza i problema u

kompaniji pa i na porodičnoj skupštini / savetu pričaju o tekućim problemima, a ne npr. strateškim izazovima ili o obrazovanju druge generacije (ili o moru drugih tema koje su usaglašene protokolom, kao važne), velika je šansa da smo „džabe krečili”.

3. RAZLIČIT NIVO EMANCIPACIJE (STEPEN PRIMENE) DRUGE GENERACIJE

Ako druga generacija kroz proces tranzicije „ne raste zajedno”, tj. ne stiče nova znanja, veštine i razumevanje šta znači poslovno partnerstvo braće i sestara i ne emancipuje se (ne oslobodi) određenih prirodnih ograničenja, velika je šansa da smo „džabe krečili”.

4. KONTINUIRANA NEMOGUĆNOST DOGOVORA

Ako druga generacija, i pored ispunjenosti uslova iz tačaka od 1 do 3 gore, ne može u kontinuitetu da se usaglašava i konsenzusom donosi odluke, već npr. razvoj kompanije i poslovne i lične prioritete vidi na različit način (što u poslovnom partnerstvu/suvlasništvu nad kom-

panijom vodi do blokade u odlučivanju), ta okolnost vodi ka nemogućnosti funkcionalne generacijske tranzicije.

Iako ova tačka 4 izgleda najgore (neslaganje i blokada u odlučivanju ne zvuče baš dobro), to je u stvari najbolji način da do tranzicije ne dođe. Jednostavno, isterala se stvar na čistac i ostavilo prostora da se nađu alternativna rešenja (a ima ih dosta!) i ostvari konačan cilj, a to je:

„Kompanija nastavlja da se razvija, a članovi porodice imaju normalan nedeljni ručak.”

(Nigde u tom cilju ne piše da svi pripadnici druge generacije moraju da budu suvlasnici kompanije, jer neki to možda/često i ne žele!)

One tačke 1, 2 i 3 su u stvari najopasnije, jer tu smo stvar odlagali, zabijali glavu u pesak, prećutali jedni drugima ono što mora da se kaže i nadamo se da će sve biti OK.

Da bismo se nadali i uspeali, ne treba nam porodični protokol i posvećen rad, već samo puno sreće. Boris i ja verujemo u sreću, ali još više u onu misao koja kaže: „Što više radimo, više imamo sreće!”

NAJGORI SCENARIO

Dok tehnologija uči da misli, mi se odučavamo da osećamo.



Jelena Damjanović

generalna direktorka Apokrifi Constructions, uspešna učesnica ALP-a

PODACI SU ALARMANTNI: prema Gallupu, 77 odsto zaposlenih nije angažovano, a 41 odsto je pod konstantnim stresom. To je tihi krik u našim organizacijama i direktna cena koju plaćamo kad ignorišemo ljudski faktor.

Ovi brojevi nisu anomalija. Oni su ogledalo sveta koji nas okružuje i atmosfere koju taj svet stvara. Naslovi vrište... eskalacije ratova, cloud feudalizam, inflacija, AI ukida radna mesta.

Većina ih prati koliko i diše, a izdiše kroz strahove i projekcije najgorih mogućih scenarija. To je postalo naše poslovno okruženje – permanentno planiranje za katastrofu.

Sećate li se Y2K greške? Krajem 1999, svet je bio paralizan strahom da će avioni padati s neba, a finansijski sistemi doživeti kolaps. Mediji su hranili paniku, konsultanti prodavali rešenja. A onda – ništa. Svet je nastavio da funkcioniše. Ali ne zato što je pretnja bila lažna, već zato što su hiljade ljudi u sistemima širom sveta proaktivno delovali da se greška ne dogodi.

Danas, strahovi imaju nova imena: automatizacija, cloud feudalizam, bezbednost podataka. A reakcija je ista: grčevita potreba za kontrolom, predvidljivošću i rastom po svaku cenu. U toj trci, upali smo u novu, mnogo opasniju zamku – zamku digitalne anestezije.

Greška u sistemu: kad emocija postane kvar.

U operativnim sistemima naših organizacija, emocija se sve češće tretira kao greška, a osećaj kao slabost.



Svakodnevno se čuju direktive koje zvuče kao linije zastarelog koda:

„U biznisu nema emocija.”

„Preuveličavaš, fokusiraj se na brojke.”

„Ne shvataj lično.”

Kao da postoji neko drugo „lično”?

Kao da su naši ljudi aplikacije koje treba restartovati čim pokažu znakovne nelagode?

Dok male razlike među AI modelima postaju beznačajne i omogućavaju im eksponencijalni rast, kod ljudi je obrnuto. Najmanje razlike postaju izgovori za deobe, osuđivanje i odbacivanje. Slušamo da bismo „popravili”, okrećemo pogled u izveštaje kada je potrebna prisutnost i tako, dan po dan, iskorenjujemo ono najvrednije: razumevanje, poverenje i autentičnost.

U ovom svetu koji forsira brzinu i kontrolu, rešenje nije još jedan digitalni alat. Rešenje je u povratku na ono što nas čini ljudima.

Dobra vest je da nam za ovaj zaokret nisu potrebni skupi alati niti složene strategije. Sve što je potrebno već imamo:

1. PAŽNJA KAO STRATEŠKI RESURS

Pitam vas: kada ste se poslednji put u poslovnom okruženju osetili istinski „viđeno”? Ne preko Zooma, ne između dva mejla. Da vas neko sluša bez proveravanja telefona, bez prekidanja, bez gledanja kroz vas.

To nije tehnika, to je dar.

Pažnja ne kao mentalna radnja. Ne kao fokus ili koncentracija na zadatak.

Pažnja je prisutnost.

Razumevanje.

Sposobnost lidera da odustane od kontrole i potrebe da „popravi” sagovornika kako bi video i razumeo stvarnost – stvarnog klijenta, stvarnog zaposlenog, stvarni problem. U tom prostoru se rađa poverenje.

2. EMOCIJA KAO SISTEM ZA RANO UPOZORENJE

U organizacijama koje slave samo brojke, osećanja su prvi nepoželjni gosti. Ali emocije nisu kvar. One su signal. One su svetlo na kontrolnoj tabli koje se pali mnogo pre nego što se ceo sistem sruši.

Emocije signaliziraju:

Gde se vrednosti kompanije i realnost razilaze.

Gde interna struktura puca pod pritiskom.

Gde misija i vizija počinju da blede.

A ko prvi oseti te signale? Oni kojima je najviše stalo. Niko se ne bori za nešto do čega mu nije stalo. Ignorirati njihova osećanja znači ignorirati najvernije čuvaru vaše vizije.

3. STRAH SE NE POBEĐUJE, VEĆ NADRASTA

Prihvatimo emociju koja se najteže priznaje u poslu: ljubav. Ne kao romantizovanu slabost, već kao najjači pokretač. Ljubav prema onome što radite. Prema ljudima s kojima gradite. Prema viziji koja vas okuplja.

Hrabrost deluje uprkos strahu, ali ljubav ga čini bespotrebnim. Kao što soba više nije mračna kada upalite svetlo, tako ni tim više nije paralizan strahom kada oseti da je prihvaćen, viđen i vrednovan.

Ne moramo voditi rat protiv straha i tame u našim organizacijama. Potrebno je samo da upalimo svetlo – da budemo lideri koji se ne plaše da osećaju i koji stvaraju siguran prostor da i drugi osećaju.

Zato, vreme je da redefinišemo šta je zaista najgori scenario. Najgori scenario nije kada izveštaji odstupaju od plana, već kada više nema nikoga kome je stalo da se za te planove bori. Najveći poslovni rizik nije da boli – jer bol je znak života. Najveći rizik je kada više ništa ne osećamo.

ODGOVORNOST ZA OSEĆANJE

U vremenu algoritama, emocija je odgovornost. Pažnja i ljubav su najdragoceniji uticaj. Ako zarad prividne efikasnosti i „normalnog funkcionisanja” ignoriramo ljudske signale, onda više i ne znamo šta gradimo.

Naša odgovornost nije da postanemo kompatibilni sa sistemom koji od nas traži da ne osećamo. Naša odgovornost je da gradimo sisteme u kojima je osećati – profesionalno. Bol koji osećamo zajedno, mnogo je vredniji od sistema u kojem više niko ništa ne oseća.

STRANE REČI I DOMAĆE IZREKE

Savremeni menadžeri žongliraju između KPI-jeva, benchmarkinga i brainstorming sesija, ali iza stranih termina kriju se domaće istine: podaci moraju biti jasni, ciljevi dostižni, a timovi izgrađeni na kulturi, a ne samo na raftingu.



Dobrica Stevanović

generalni direktor Hahn+Kolb Srbija i predavač ALP

KPI (KEY PERFORMANCE INDICATORS)

„OD DRVEĆA NE VIDI ŠUMU”

U poslovanju nema ključne aktivnosti koja se ne meri ili bi trebalo da se meri. Definisanje šta i kako pratiti, e, to je veština. Mnogi menadžeri pokazuju svoju genijalnost nabacujući na pleća saradnika gomile izveštaja, često detaljnih do apsurd. Tako saznaju koliko se kolega/inica nakašljalo radeći na viljuškaru ili kasi i slične informacije od krućijalne važnosti. Mislim da svi vole kiss (poljubac), osim kada se radi o KISS jednostavnosti (Keep it Simple, Stupid!). E, tu bismo malo da iskomplikujemo ili dodamo kompleksnost, kako vam se više sviđa. I pored toga što je jednostavan sistem lakše razumeti i održavati ažurnim (korisnim), često se menadžeri „zaigraju” i eto šume podataka. Drveća niotkud. Često „smoreni”, izvestioci falširaju podatke („kreativno”) i na taj način zadovoljavaju šefove i njihovu glad za izveštajima. Sistem je ažurno netačan. Ako polazimo od stava da „šta meriš to i dobiješ”, onda nećete dobiti ništa osim spiska lepих želja. Podaci treba da budu jednostavni, a smisao dubok. Ovo znači da iz nekog podatka ili odnosa između

dva parametra možete da razumete šta se dešava u pozadini. Na primer, krvna slika. Svako od nas verovatno zna šta znači povišena sedimentacija ili povećan broj belih krvnih zrnaca. Iskusan lekar zna mnogo više, stavljajući te podatke u odnose. Lekar zna i koje dodatne analize treba uraditi. Ovakve dodatne analize idu ako vidi simptome oboljenja, ne uvek! Sledi postavljanje ciljeva za lečenje. I onda ono glavno: akcija. Delovanje u smislu da se napravi željeno poboljšanje. Isto važi i za biznis. Neće se samo promeniti, verujte na reč.

BENCHMARKING

„NE LIČI NI NA ŠTA”

Benchmarking je lek protiv samozaljubljenosti. Ups, reći će neko. Pa, ta definicija ne postoji. Ipak, benchmarking upravo tako deluje. Kada mislite da ste u naletu, najbolji, „sila nebeska”, nađite da se poredite s nekim. Često sam slušao hvalospeve menadžera o firmi koju vode ili u kojoj rade. Kao naučena pesmica do prvog prostog pitanja. A nisu mogli da daju odgovor na neko prosto pitanje, na primer, koji je vaš udeo na tržištu (market share)? Kako onda znate gde ste? Benchmarking je poređenje s praksom najboljih. Ovde

možemo da idemo i korak dalje, a to je da razdvojimo kvantitet i kvalitet. Na primer, firma koju vodim duže od dvadeset godina je tržišni lider (po poslovnom prihodu i broju zaposlenih) u našem segmentu, već dugi niz godina. Ipak, vrlo fokusirano pratimo ne samo ove, kvantitativne, već i kvalitativne pokazatelje, koji su često mnogo fluidniji, jer to je ono što može da pokaže da li ćemo biti vodeći i sutra. To što vidimo u rezultatima je samo semafor, ono što je bilo. Igra se odvija i dalje i nije mudro buljiti u semafor dok nesvesno gubite utakmicu upravo sada.

COST CUTTING

„MANTRA NEMAŠTOVITIH MENADŽERA”

Zadatak menadžera je vrlo jednostavan: stvoriti višak. I to se ogleda na profitu firme. Dva su osnovna puta do povećanja toga: stvoriti višak viška ili manjak troška. Jedno ne isključuje drugo i, kratkoročno, oba pristupa daju rezultate. Zašto kažem kratkoročno? Dok je stvaranje viška mnogo zahtevnije, zavisi od tržišnog pozicioniranja (čitaj: borbe na njemu) i traženja „plavog okeana”, cost cutting je ograničenog dometa. Ograničenje je u visini troška koji želimo da smanjimo. Na primer, kresanje troškova goriva (ili električne energije za vozila) u firmi. U jednoj godini ćemo smanjiti kilometraže, optimizovati rute. Onda ćemo uzeti vozila koja manje troše (ako se uklapa kalkulacija amortizacije). Onda ćemo smanjiti broj vozila. Možda još neku meru, dok ne dođemo (teoretski) do nule. Dakle, ovo nije beskonačno. Osnovni posao će svakako početi da trpi i pre toga, ali menadžerima-štedišama će srce biti puno. Poslednjih godina magija je bila u radu od kuće i online sastancima. U nekim branšama se to dosta primilo, ruku na srce, to je u oblastima gde je takav način postojao i pre (npr. IT biznis) i pre svih izazova od korone, pa nadalje. I to deluje opravdano. U nekim branšama je to nemoguće – ne možete ručati ili biti izmasirani online.



Da se razumemo, ovde ne zastupam rasipanje novca i resursa uopšte, naprotiv. Cost cutting u vreme krize – u redu, mora se. Cost cutting kao stalna mantra je znak da je malo ideja ostalo i da grebemo po polupraznoj šerpi. A neko drugi kuva nešto novo i lepo na tržištu.

Ovde ću citirati jednog kontrolnog biznismena, koji od obrazovanja ima osnovnu školu i ulični doktorat. Kada mu je jedan zaposleni ponosno rekao kako je nešto uštedeo, dobio je odgovor: „Nemoj da mi uštediš, nego mi zaradi”.

CHALLENGE

„MORAM DA GA ČELINDŽUJEM”

Ova se rečenica baš odomaćila i ušla na velika vrata u svet menadžera. Sve izazov do izazova, u stvari možda hodamo prema ambisu i nedostaje nam samo jedan korak napred. Izazov se nekada, u real socijalizmu nije zvao izazov, nego „gorući problem”. Na primer: ‘Dru-govi, naš gorući problem je rasprodaja zastarelih zaliha’. Onda je došlo novo vreme, i gorući problem manje je goreo a više je postao pitanje: ‘Kolege, moramo da rešimo pitanje zastarelih zaliha’. Danas se ozbiljno čelindžujemo: ‘Kolege, moramo da prevaziđemo čelindž sa overstokom’. Sve u svemu, kad vam neko kaže da mora da prevaziđe čelindž, verovatno je u velikom problemu. I nije mu lako. Kao i nekom bucku, kome je

najveći čelindž da poslednji komad torte ostavi za sutra.

TEAM BUILDING

„NABILDOVANI TIM”

Ne bih se ovde mnogo zadržavao na tome koliko veranje kroz neki krš ili spuštanje niz plahovitu reku pravi naš tim kompaktnijim. Više bih o tome kako kompanijska kultura stvara PRAVI tim. Lakše je (i mnogo brže) uplatiti zaposlenima odlazak na rafting, gde će vas dočekati animatori i organizatori i sve će biti lepo i bajno do ponedeljka. Teže je godinama gajiti kulturu koja će rezultirati pravljnjenjem tima koji drži kompaniju „u igri”, i u dobru i u zlu. I tu dolazimo do još pojmova, kao što su kompanijska kultura i leadership.

BRAINSTORMING I (PONEKAD) BORBA MIŠLJENJA

Ovo znači što i piše. Bore se mozgov i mozgići. Nadamo se da će neka nova ideja sa oblaka sići. Može i sa clouda, samo da je sveža i ostvariva. Mantra brainstorminga je da nema dovoljno suludih ideja i da nema negativne povratne informacije od ostalih učesnika. Ili, kako reče jedan kolega, sve mi ovaj brainstorming liči na WC šolju. Samo neko vodu da povuče. Može i tako, a može i da se izrodi nešto zaista sjajno. Kakva se oluja napravi, toliko kreativno bude. Onda dolazi razmatranje onoga što je ostalo u situ i borba mišljenja.

„Ako dva menadžera uvek misle isto, jedan od njih je suvišan”

Ovo sam prvi put čuo kada sam došao, na početku menadžerske karijere, u McDonald's, gde sam saznao da je to filozofija osnivača Reja Kroka. Učinilo mi se malo surovo, ipak... Nove ideje i zalaganje za njih je ono što pravi razliku. Osim kreativnosti, treba imati i odgovornost, a ne samo ispaljivati sjajne ideje. Dakle, dati ideju, odbraniti je i na „strašnom mestu postojati”, krenuti u realizaciju. Biti dosledan u sprovođenju. Pokupiti pohvale ili podneti kritike ako ideja slavno propadne.

APDEJTOVANJE ZAPOSLENIH (UPDATE)

„SAMO INFORMISAN ZAPOSLENI JE DOBAR ZAPOSLENI”

Razvoj postojećih i povećanje broja kanala komunikacije često ne znači bolje informisanje. Nekada kanali uopšte ne rade kako smo očekivali, nekada ima „šumova” u signalu – odnosno podaci protiču netransparentno i nejasno. S druge strane, poruka koja treba da ide ka zaposlenima mora biti kratka, jasna i suštinska. Na primer, u proizvodnoj firmi na kraju smene broj proizvedenih komada (eventualno uz procenat uspešnosti)

i udeo škarta. Dovoljno da neko ode s posla zadovoljan i kaže – bio sam dobar. Ili sutra ću nešto popraviti i biću bolji. Još ako dodamo malo igre i zdravog takmičenja (još jedna „domaća” reč – gejmfikacija) – eto nama boljih rezultata, timskog rada i napretka u znanju i rezultatima.

LOUD AND CLEAR: JASNO I GLASNO

Ne treba precenjivati „jasno i glasno” zato što neće baba sa Zlatibora razumeti neku englesku reč ako joj ponovite istu, samo glasnije. Ne razume baba, sinko.

Nema nezainteresovanih za generacijsku tranziciju



BORIS VUKIĆ JE U SAMO DVA DANA RAZGOVARAO S DVE POTPUNO RAZLIČITE PUBLIKE – ALI O ISTOJ, UNIVERZALNO VAŽNOJ TEMI: BALANS IZMEĐU PO- RODICE I BIZNISA.

Na konferenciji Island Business Women na Krku, koju je po treći put organizovalo udruženje Žene za otok, Boris je učestvovao na panelu „Muškarci o ženama u biznisu”. Posebno se osvrnuo na dve važne teme: ulogu osnivačica i majki u procesu generacijske tranzicije, kao i položaj naslednica u istom procesu.

U junu je, na HR Weekendu u Rovinju – koji se održava u isto vreme kada i legendarni Media Weekend –



obraćao se sasvim drugačijoj publici: HR menadžerima i menadžerkama. Govorio je o tome šta je njihova ključna uloga u porodičnim kompanijama, ali i o tome šta nipošto ne bi trebalo da rade. Od onih „banalnih” primera – poput poklanjanja knjiga na temu generacijske tranzicije članovima porodice – do ozbiljnijih pitanja uvođenja procedura, balansiranja emocija i strategije, pripreme naslednika i menadžera.

Kroz iskustva iz prakse pokazao je koliko je HR zapravo most koji omogućava da kompanija iz tranzicije izađe snažnija, a odnosi unutar porodice ostanu očuvani.

AFORIZMI

Aforizmi, neologizmi i slične kratke forme meni pomažu da nešto upamtim, shvatim i primenim. Postoji nešto u toj jednostavnosti i ogoljenosti, poput lake dečje igre koja se, ako valja, zakuca direkt u srce. Valjda zato što svi u osnovi i jesmo deca, samo neko malo bolje glumi da je „visočiji”. Hvala i uživajte (ako valja).



Stefan Mitrović

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

**Dama se ne pita za godine.
Biznismen za prvi milion.
Go go za procedure.**

Slogani u nekim životnim ciklusima organizacije:

Go go

Štapom i kanapom, ali srcem.

Top-forma

Excelom i sastankom, ali intuicijom.

Birokratija

Ćutnjom i tišinom, ali guzicom u fotelji.

**Ako kaniš pobijediti, ne smiješ
stajati.**

Osnivač: Ne pitajte me za prvi milion.

Naslednik: Ne pitajte me za prvi milion, bio sam previše mali kad sam ga dobio.

Poslednjik: U kući ne pričamo o porodičnom ukletom bogatstvu.

**Kad se preporuka prenosi od usta
do usta, svi su siti.**

U poslu i životu, jedina konstanta je promena.

I to se nikada neće promeniti.

**Direktori, ako u timu imate lojalnog
koji ne donosi rezultate i namaza-
nog koji donosi rezultate, obojica
vas izdaju.
Je l' vam draži prvi ili drugi, ili firma?**

Sitost pa savest

Pomislite nekad na ovaj mali citat. Ne očekujte od svojih zaposlenih uzajamno poverenje i poštovanje ako nisu egzistencijalno zbrinuti. Nije sve do vas, ali nešto verovatno i jeste.

**Nije kapitalizam stvorio konzu-
merizam, samo ga je postavio za
svetitelja.**

Svi nesrećni CV-jevi liče jedan na drugog, svaki srećan CV, srećan je na svoj način.

(L. N. Tolstoj, Head of HR @Karenina Haute Couture)

**I ova firma zemlje Srbije
Što preteć' suncu zavadi braće i
sestre**

[...]

Čučes u borbe strašnoj lomljavi:

„Dividenda je ovo ničija!”

**(Đura Jakšić, CEO @Family enter-
prise „Otadžbina doo”)**

Donosioće odluka, traženje idealnog je samo beg od realnog.

A odgađanjem odluke realnost će te stići, ovakva ili onakva, ali sigurno ne ona koju priželjkuješ.

**Kada bih rukovodio firmom u
top-formi, naš mali interni slogan
na vratima kuhinje bi bio „I radimo i
ladimo”**

**Kolega, ako se nekaš znači nećeš
samo nećeš da kažeš, molim lepo.**

Osnivači, u vašoj firmi porodica zauzima jedinstveno mesto.

Ona je i klijent i dobavljač i poverilac, malo novčani malo emotivni.

Ako zanemarite neki njen aspekt, to će se pokazati u bilansima, ali tad je već kasno.

**Osnivači,
Možda ste u pravu.**

**Probleme u budućnosti neće na-
praviti NEREŠENI odnosi u firmi i
porodici.**

**Probleme će napraviti NEPRIJATNI
odnosi u firmi i porodici.**

**Problem je u tome što NEREŠENI
odnosi u firmi i porodici DOVODE
DO neprijatnih odnosa u firmi i
porodici.**

Prijatan nedeljni ručak vam želim.

Poslovi na Balkanu prečesto počinju i završavaju se svađom ko će da plati račun.

Prvi račun je u kafani, rumenih obraza. Drugi račun nije u kafani, rumenog čela.

Rumenilo je, ako niste znali, simptom proširenih krvnih sudova.

Zato preplaćanjadetaljnopročitatiu-
putstvo.Oindikacijama,meramaopre-
zaineželjenimreakcijamanakeš,kon-
sultujtesesasvojimizabranimme-
nadžmentomispoljnimisaradnicima.

Možemo li o svemu imati mišljenje?

Srpski kralj Želimir Žilnik odveo je zemlju u budizam nakon što smo se oslobodili Britanskog carstva. Da li je to tačno? Naravno da nije. Kako to znamo? Zato što postoji nešto što se zove znanje, a ne samo mišljenje. Ovaj primer preuzet je iz kolumne profesora Alekseja Kišjuhasa.



Zvezdan Horvat
partner, ASEE

DANAS, U VREME DRUŠTVENIH MREŽA, DELUJE DA O SVEMU MOŽEMO IMATI MIŠLJENJE – ALI NE I ZNANJE. Hajde zato da objasnimo osnovne pojmove: znanje, mišljenje, stav, vrednosti, iskustvo i ekspertiza.

ZNANJE I MIŠLJENJE

Znanje predstavlja skup informacija, činjenica, veština i iskustava koje osoba poseduje i koristi da bi razumela svet i donosila odluke. To je ono što znaš – ono što si naučio kroz školu, posao ili iskustvo. Ono se bazira na proverljivim činjenicama i iskustvu.

Mišljenje je lični sud ili procena zasnovana na znanju, vrednostima ili ličnom iskustvu. Za razliku od činjenica, mišljenje je subjektivno i ne mora biti tačno ili pogrešno, već odražava kako osoba vidi neku situaciju.

- „Svi smo izneli svoja mišljenja pre nego što smo doneli odluku.”

Mišljenja se lako menjaju kad se pojave nove informacije, dok se znanje mora proveriti i potvrditi.

STAVOVI I VREDNOSTI

Stav je dublje ukorenjen odnos prema nekoj pojavi ili vrednosti i menja se teže nego mišljenje. Vezan je za sistem vrednosti i dugoročna uverenja.



- „Moj stav je da treba uvek govoriti istinu.”

Vrednosti su temeljna uverenja o tome šta je ispravno ili poželjno. One oblikuju naš identitet i ponašanje.

- „Poštenje je jedna od mojih najvažnijih vrednosti.”

Vrednosti se najsporije menjaju, stavovi češće, a mišljenja najlakše. Ali ako vrednosti, stavovi i mišljenja ne uzimaju u obzir znanje ili nisu spremna da se promene pred novim saznanjima – nastaje problem.

ŠTA SE DEŠAVA BEZ ZNANJA?

Ako vrednosti, stavovi i mišljenja ignorišu znanje, posledice mogu biti:

- Pogrešne procene i odluke jer se ne zasnivaju na proverljivim činjenicama.

- Vrednosti i stavovi postaju neosnovani, što vodi ka rešenjima koja produbljuju problem.

- Povećanje pristrasnosti, predrasuda i otpora prema drugačijim gledištima.

- Argumenti postaju emotivni i intuitivni, a ne racionalni.

- Konflikti u komunikaciji jer se ljudi teško razumeju kad polaze od različitog nivoa znanja.

- Polarizacija i manja spremnost na saradnju.

- Ograničen lični i društveni razvoj jer bez znanja nema korekcije pogleda i napretka kroz učenje.

- Organizacije i zajednice koje se vode isključivo stavovima i vrednostima, a zanemaruju znanje, teško se prilagođavaju promenama.

Znanje se, međutim, takođe menja – ono nije večito. Ključno pitanje je: **Da li smo spremni da učimo, da prepoznamo nove obrasce i menjamo mišljenja i stavove?**

ISKUSTVO I EKSPERTIZA

Često ljudi vrednuju iskustvo – pitaju: „Da li ste radili u toj industriji?” To je važno jer iskustvo znači da je osoba bila izložena različitim, ali sličnim situacijama i naučila da prepozna obrasce.

- „Popravljao sam motore i naučio kroz praksu kako se ponašaju u vožnji.”

Ali iskustvo može imati i ograničenja: ako je situacija potpuno nova, iskusna osoba može pogrešno tumačiti jer očekuje da se sve uklapa u ono što već zna.

Ekspertiza ide dalje od iskustva – ona podrazumeva i sposobnost promišljene procene. Ekspert analizira iskustvo, povezuje ga s novim informacijama i sagledava širu sliku. On ne ostaje zarobljen u prošlim obrascima, već se stalno prilagođava.

- Neurohirurg s dubokim medicinskim znanjem i specijalizovanim hirurgskim veštinama.

- Doktor s 20 godina rada u različitim bolnicama i iskustvom u raznim slučajevima.

Prva osoba ima ekspertizu, druga iskustvo. Ekspertiza često zahteva iskustvo, ali nije svako iskustvo ekspertiza.

PRIMENA U PRAKSI

Jednom smo raspravljali kako procenjivati konsultante. Da li je neko

dobar zato što ima doktorat? Ili zato što je bio direktor, pročitao 500 knjiga o menadžmentu ili završio sve ispite na Adizes institutu? Nijedan od tih kriterijuma sam za sebe ne garantuje kvalitet. Na kraju, rekli smo da postoje „konsultanti broj jedan” i „konsultanti broj dva”:

- **Broj jedan:** može razgovarati s generalnim direktorom i steći njegovu poverenje – ima profesionalni uticaj, ekspertizu o nekoj oblasti.

- **Broj dva:** to ne može.

U nekim situacijama možemo poslati dva broja jedan da rade organizacionu terapiju, a nekad broj jedan i broj dva – ali nikad dva broja dva.

ZAKLJUČAK

Mišljenje nije znanje. Stav nije vrednost. Iskustvo nije ekspertiza.

Pozitivne promene nastaju tek kada mišljenje i stavovi počivaju na znanju i kada ih prati ekspertiza. U savremenom svetu svi imaju mišljenje o svemu, ali za stvarni napredak potrebni su znanje i sposobnost promišljene procene – ekspertiza.

Šaljemo u svet iskustvo i znanje iz regiona



OVO LETO OBELEŽILI SU SUSRETI I RAZMENA ZNANJA S KOLEGAMA IZ ADIZES INSTITUTA IZ SAD, LATINSKE AMERIKE I BALTIČKIH ZEMALJA. Tokom boravka u našem regionu imali smo priliku da ugostimo vrhunske stručnjake koji su došli da se upoznaju sa iskustvima u postavljanju sistema odgovornosti i kreiranju organizacionih struktura, a posebno da uče iz primera i prakse razvijenih u našim kompanijama. Takva razmena pokazuje da ono što nastaje ovde ima relevantnost i vrednost i u globalnim okvirima.

Paralelno s tim, u junu je održana i jubilara, 50. konvencija Adizes Instituta u Viljnusu, na kojoj je naš region bio snažno zastupljen. Na konvenciji smo učestvovali s petočlanim timom, a u zvaničnom programu govorili su i naši stručnjaci Zvezdan Horvat i Boris Vukić. Svoja predavanja posvetili su praksi organizacionog razvoja u kompanijama širom regiona, ali i bogatom iskustvu koje Zvezdan ima kroz više od tri decenije rada na projektima od Kine do SAD.

Velika pažnja učesnika iz različitih zemalja još jednom je potvrdila da naše znanje i iskustvo stoje rame uz rame sa svetskim standardima i da region ima šta da ponudi globalnoj poslovnoj zajednici.

STOIČKI U TEŠKIM VREMENIMA

Ovaj strašan svet u kojem živimo danas oblikovan je pritiscima – političkim, ekonomskim, društvenim. Čovek koji obavlja posao menadžera, u kojeg gledaju drugi ljudi u organizaciji, osoba koja vodi svakodnevno je izložena očekivanjima da reaguje brzo, pronađe rešenja, da zaštiti interese različitih strana. U takvom okruženju lako je izgubiti unutrašnji kompas i odluke donositi prema jačini spoljnog pritiska.



Irena Bulat
direktorka, ASEE

U TEŠKA VREMENA NEMA DRUGE NEGO POSEGNUTI ZA STOICIMA, filozofskom školom careva i elite i njihovom uputom, utehom da prava snaga ne leži u okolnostima, već u našem odgovoru na njih. Ono što je u našoj moći jeste način na koji mislimo i postupamo, dok na spoljne faktore često ne možemo uticati. Treba da budemo čovek koji se oslanja na vrednosti, da pokazujemo doslednost i unutrašnju postojanost. Naše odluke nisu rezultat straha od gubitka niti želje za kratkoročnim dobitkom, već činimo napor da mislimo ispravno i dugoročno dobro. Upravo tu se ogleda odgovornost po stoicima: ne u tome da zaustavimo oluju, već da zadržimo pravac uprkos talasima.

UNUTRAŠNJA POSTOJANOST KAO IZVOR SNAGE

Stoičko učenje nas upućuje da nemir ne dolazi spolja, već iz našeg odnosa prema spoljnim događajima. Čini se jednostavna istina, ali to znači – čovek može živeti u burnim vremenima, a da unutar sebe sačuva mir i

VIŠE TRUDA TREBA ULAGATI DA SE ČESTITE ODLUKE UŠČUVAJU NEGO DA SE STVORE.

Seneka

jasnoću. Strah je ljudski, ali vođenje nosi posebnu težinu: lider ne živi svoj strah samo za sebe, već ga prenosi i na druge, oblikujući energiju tima i ishode odluka. Zato unutrašnja postojanost postaje ključna odgovornost vođe. Kada je lider u stanju da svoje unutrašnje stanje drži pod kontrolom – da ne treperi, već drži fokus na bitno – tada njegova postojanost postaje izvor energije i oslonac čitave organizacije.

DELOVANJE U SKLADU S VRLINOM

Stoici su verovali da je jedino istinsko dobro – vrlina. Sve drugo je prolazno i nesigurno. Ali vrlina se ne tiče herojstva. Nije namenjena izabranima, niti podrazumeva da se moramo pretvoriti u herojske tipove koji se žrtvuju za opšte dobro. Vrlina je osobina koju svako od nas treba da pronađe u sebi – osobina koja počinje od malih, svakodnevnih odluka. Ako se aboliramo rečima „ja nisam heroj“, zapravo sebi oduzimamo mogućnost da pronađemo i negujemo vrlinu. Menadžer koji odlučuje u skladu s vrlinom mora da pronađe u sebi meru ispravnosti, jer samo tako njegove odluke dobijaju težinu i smisao koji prevazilaze pritiske teških vremena.

Smirujući svoje misli i tragajući za unutrašnjom snagom čitajući filozofiju u stoike, činimo dobro ljubavi



ŠTO NIJE DOBRO ZA KOŠNICU, NE MOŽE BITI DOBRO NI ZA PČELE.

Marko Aurelije

za istinom. U vremenu u kojem su pritisci stalni i neminovni, stoici nas podsećaju da istinska snaga leži u onome što je u našoj moći – u načinu na koji mislimo, odlučujemo i delujemo. Unutrašnja postojanost i doslednost vrlini nisu samo reči već osnovni alati vođenja. Lider koji uspeva da zadrži unutrašnji mir i da odluke temelji na vrlini, a ne na pritiscima, postaje onaj oslonac koji organizaciji daje pravac i smisao, čak i kada svet oko nas izgleda tako nesigurno i haotično.



Zajedno gradimo zdravu privredu regiona

Nova misija ASEE doo donosi promenu poslovnog modela, te fokusiranje na aktivnosti koje su do sada bile spontana posledica naših poslovnih aktivnosti s klijentima i našeg poslovno posvećenog odnosa s njima. Fokus je naš ekosistem, zajednica kompanija i ljudi koju smo ovih 30 godina stvorili u regionu. Sebi smo dali ozbiljan zadatak, pouzdani da ćemo ga moći ispuniti jer nismo sami u toj priči.

EVO MALO UVODNIH REČENICA iz dokumenta Misija ASEE 2025-2027:

Kao regionalna institucija, lideri u upravljanju i sprovođenju promena, svojim radom doprinosimo rastu i razvoju ljudi i organizacija. Razvijenom platformom za poslovnu saradnju, razmenu znanja i unapređenje potencijala integrišemo klijente, partnere i pojedince u održivi ekosistem.

Na ovom putu jedan od planiranih koraka je profesionalizacija i standardizacija različitih krugova oko Adižes-a:

- „Adizes klub” ili „Biznis klub” postoji već 20 godina i okuplja osnivače, vlasnike i ponekog direktora kompanija koje su implementirale Adižes principe u organizaciji, koje upravljaju promenama i svojim razvojem, bazirano na postulatima participativnog menadžmenta i uzajamnog poverenja i poštovanja.

- ALPinistička zajednica oslonjena je na 12 godina realizacije programa prolongirane edukacije za menadžere. ALPinisti su profesionalci koji su opredeljeni da se bave menadžmentom. ALP je dvogodišnji program u grupama do 15 učesnika, a po završetku edukacije neformalno se održava kroz okupljanja generacija, druženja, te godišnji sastanak u Opatiji koji je počeo 2022. godine.

- Klub 2040 već 10 godina okuplja pripadnike II i III generacije u porodičnim kompanijama. Zatvoreni sigurni prostor za one koji su verovatni vlasnici, a mnogi od njih i lideri najboljih kompanija u regionu. Posebnost teme generacijske tranzicije je i zasluživala ovakav poseban klub.

Korak koji smo napravili jeste integracija dva kruga ljudi – „klubša” i „ALPinisti” koji dele istu temu intere-

sovanja – upravljanje kompanijama i menadžment. Pokrenuli smo prvo poglavlje sa formatom „A Krugovi” – zajednica ljudi iz posla koji dele vrednosti uzajamnog poverenja i poštovanja i spremni su da podele vlastita znanja i iskustva. Zahvalna sam mnogim članovima ova dva kruga na oblikovanju programa. Aktivnosti „A Krugova” imaju tri stuba:

Dva godišnja FORUM-a kao velika konferencijska događaja, od kojih je prolećni u Opatiji, a jesenji „šetajući”, imaju koncept glavne teme iz domena organizacionog razvoja i dan posvećen paralelnom radu u većem broju sala u kojima članovi u podsticajnom okruženju razmenjuju iskustva. Primerom u Opatiji na prvom velikom skupu, Forumu „A Krugova” glavna tema bila je – kreiranje, unapređenje dugoročnih funkcija razvoja (R&D, HR, marketing, process ili product management...). Dan za razmene je u različitim salama okupio učesnike oko tema – „AI u poslovnoj upotrebi”, „HR – privlačenje i zadržavanje zaposlenih” i „Vladari tržišta – internacionalizacija na tržištima Azije i Afrike”.

Jesenji Forum, koji će biti organizovan u Frušogorskim termama 27-29. XI, već ima glavnu temu – Unapređenje korporativnog upravljanja – Upravni, Nadzorni, savetodavni odbori. Ovaj stub je već u 2025. godini u punom kapacitetu.



Drugi stub – MEĐUDOĞAĐAJI – zamišljeni su kao nišna iskustva koje su odabrali članovi i obogatila AI. Neke od tih događaja imaćemo već i ove godine, sa idejom da se dodatno proširuju u sledećoj. Planirane su aktivnosti kao reverse mentorship večera koja povezuje iskustvo osnivača i nove spoznaje ALPinista, onlajn sesije za diskusije, radni doručak, demonstracije (objašnjenje „demonstracije” – na zahtev i predlog člana pozivaju se targetirano ili generalno članovi da prisustvuju događaju koji organizuje domaćin sa domenom: A – „prodajno” demonstracija nekog proizvoda/usluge; B – „fokus grupa” prezentacija neke ideje ili poslovnog poduhvata uz molbu okupljenima da daju svoje kritičko promišljanje na temu; C – „dobra vest” prezentacija nekog uspešnog poslovnog poduhvata ili alata ili...).

I treći stub – DIGITALNA PLATFORMA – sačekaje sledeću godinu i promišljanje da li koristiti neku od postojećih aplikacija, platformi ili...

Ceneći „Klub 2040” kao izuzetan krug ljudi od kojih neki mogu imati interesovanja za temu „A Krugova” odluka je da su članovi „Kluba 2040” dobro došli kao gosti na jesenjem Forumu, Fruška gora 27-29. XI. Ovo je bonus za članarinu klubova 2040 i čin na talasu ideje zajednice.

Po rečima jedne ALPinistkinje, „posvećeni nameri i strpljivi u realizaciji” priča o „A Krugovima” je dokaz ovakvog pristupa poslu.

ZAJEDNO GRADIMO ZDRAVU PRIVREDU REGIONA!

Irena Bulat, direktorka, ASEE

INTEGRATORI KLJUČNI AKTERI PROMENE

Po Adižes metodologiji, upravljanje promenama znači upravljanje fleksibilnošću kompanije. Osnovni uslov za to je uspostavljanje funkcionalnog timskog rada. U Adižes pristupu timski rad podrazumeva saglasnost, a ne puko glasanje, razgovore dok se ne postigne razumevanje, svest o sopstvenim nesavršenostima i jasno dodeljene zadatke pojedincima.

Da bi se takav način rada održao i širio u organizaciji, uvodi se funkcionalna paralelna struktura – integratorski pristup koji ne samo da stvara unapređenja, već i značajno povećava verovatnoću njihove implementacije.

Zbog toga postoji **INTEGRATORSKA ZAJEDNICA** – mesto na kojem se integratori iz različitih kompanija okupljaju, razmenjuju iskustva i razvijaju veštine. ASEE je platforma za povezivanje obučenih integratora, tu smo da pružimo podršku. Tokom 2025/26 planirani su susreti u Sokobanji, Banja Luci i online okupljanja, kroz koje članovi rade na konkret-

nim izazovima, jačaju soft skills i podržavaju jedni druge u praksi.

Ova zajednica namenjena je onima koji povezuju različite stilove, prevode ideje u akciju i pokreću organizaciju kroz paralelnu strukturu. Za one koji još nisu zakoračili u integratorsku ulogu, prvi korak može biti **INTEGRATORSKA OBUKA**, koja pruža osnovna znanja i priprema za aktivno uključivanje u zajednicu.

INTEGRATORSKA ZAJEDNICA

Prvo okupljanje: **Soko Banja, 05-07.11.2025.**

Kotizacija:
Besplatno prvo okupljanje

INTEGRATORSKA OBUKA

Prvi termin obuke: **Online, 17-19.11. i 01-02.12. 2025.**

Kotizacija:
1500 EUR + PDV

Informacije i prijave:
borislav.djuric@adizes.eu



MASTER CLASS PROGRAM

KADA JE VREME ZA NOVU KOMPANIJSKU MISIJU I NOVU LIČNU MISIJU

Dva puta godišnje realizujemo Master class program za vrsne poznavaoce Adizes metodologije. "Connoisseurs" su lideri koji već poznaju Adizes metodologiju i žele produbiti svoje znanje i veštine – ALPinisti koji su završili dvogodišnji program ili dugogodišnji klijenti. Program se realizuje u maloj grupi (do 10 učesnika) kao kombinacija uživo i 5 online sesija.

Datum početka nove generacije

24.11.2025.

KADA NA MASTER CLASS

- ✓ ako je vaša kompanija spremna za novu misiju
- ✓ ako osećate pritisak prilike ili nove krize
- ✓ ako želite da pronađete nove izvore prihoda i redefinišete poslovni model
- ✓ ako želite da jasno sagledate svoj život i svoje ciljeve

- Bilo je zadovoljstvo biti deo ove edukacije – kako zbog **sadržaja i relevantnosti teme**, tako i **zbog ljudi** s kojima smo je delili.

ŠTA MASTER CLASS DONOSI:

- ➔ **SPOLJNO OKRUŽENJE:** Gde se nalazi vaša kompanija danas i kako se pripremiti za budućnost.
- ➔ **SPOSObNOSTI KOMPANIJE:** Procena kapaciteta, profitabilnosti, kontrolinga i rizika.
- ➔ **KREIRANJE MISIJE I STRATEGIJE:** Prvi koraci ka misiji koja vodi kompaniju do željenih rezultata.
- ➔ **LIČNI RAZVOJ MENADŽERA:** Balans, energija i lični ciljevi koji podižu vašu snagu.
- ➔ **VOĐENJE TIMA:** Kako napraviti lojalne saradnike i uključiti ih u razvoj firme.



- Znam da ćemo malo gde u ovom postojanju moći **tako bezbrižno i sigurno da pričamo** o svemu i iznosimo svoje stavove. Takvu sigurnost **bez potrebe da merimo svaku izgovorenu reč** na vagi malo gde ćemo ponovo moći (sem sami u svojoj samoći?).

- Hvala ASEE-u koji nas je spojio i na taj način nam dao **extra dodanu vrijednost**.

KOTIZACIJA: 4.000 € NETO, U 5 DELOVA.



Prijave i informacije:

alp.akademija@adizes.eu • irena.bulat@adizes.eu