

Promjene su šanse za sve nas

***Kako i zašto organizacije rastu, stare i umiru? *Ako možete predvidjeti probleme bolje nego konkurencija tada ćete znati kako donositi odluke i kako ih primijeniti**

Posljediplomski studij Poduzetništvo na Ekonomskom fakultetu u Osijeku nedavno je, u suradnji sa Centrom za poduzetništvo Osijek i Poduzetničkim inkubatorom BIOS organizirao seminar o upravljanju promjenama koji je održao poznati svjetski konzultant dr. Ichak Adizes. Tvorac je jedinstvene metode upravljanja koja nosi njegovo ime i tokom proteklih 35 godina pružao je usluge nekim od najvećih svjetskih korporacija, te savjetovao mnoge državnike (Izrael, Brazil, Švedska, Gana, Grčka, Island, Meksiko...). Njegova teorija pokušava dati odgovor na pitanje zašto organizacije rastu, stare i umiru, koji je uobičajen put kojim prolaze tijekom rasta i koji je optimalan put kojim bi trebale ići da izbjegnju probleme karakteristične za rast i starenje. Izdvajamo dijelove seminara koji su mogu biti zanimljivi našim poduzetnicima.

Kako da problemi budu šansa?

Danas svi govore o promjenama i to nije ništa novo. Što to znači promjena? Promjena znači da se desilo nešto novo, da postoji nova činjenica. Promjenu možemo poistovjetiti sa šansom, to je jedna te ista riječ. Promjene možemo naučiti (shvatiti) time što riješimo problem i tako postajemo jači. Ako neke šanse ne iskoristimo na vrijeme one mogu postati problem. Če-



Dogovor pred početak predavanja (dr. Adizes, dekan Ekonomskog fakulteta u Osijeku prof. dr. sc. Željko Turkalj, prof. dr. sc. Slavica Singer i Rektor Evandeosko-teološkog fakulteta dr. Petar Kuzmič - slijeva)

sto puta imamo šanse koje ne iskoristimo i onda to postaje veliki problem. A što to znači šansa? Što je šansa kod vaše konkurencije. Vaš problem je njihova šansa. A što je vaša šansa? Njihov problem je vaša šansa. Postavlja se pitanje zašto da vaš problem bude nekom drugom šansa? Zašto ne stvoriti preduvjete da vaš problem bude vaša šansa? Ali to treba naučiti, kako da problemi ne budu problemi nego šanse. Da ojačaju organizaciju.

Što to znači problem? Da li se nešto de-

šava, imali što novoga? To je kao kada dođete, u neki nepoznati grad, na raskršnicu koja je za vas nešto novo. I trebate odlučiti gdje ćete ići - lijevo, desno ili se vratiti. Ima i onih koji kažu: Neću da odlučim. Zna li što su tada odlučili? Ostati na mjestu. To znači i kada ne odlučujemo mi ipak odlučujemo. To je za mene bila velika novost kada sam vidio da ne mogu donijeti odluke. Sva-

Kontakt:
Telefon: 01/4825 152
e-mail: hrvoje.bogdan@adizes.hr
www.adizes.hr

ki puta kada sam odlučio da ne donesem odluku ja sam odlučio da ne odlučim. I to može biti najveća greška, može biti najgora odluka. Kaže se: Ako si i na pravom putu i ako se ne makneš neki autobus te može zgaziti. A to nas tjera da stalno treba biti svjestan gdje si i što radiš?

Dr. Ichak Adizes

Dr. Adizes rođen je u Skopju, prva četiri razreda osnovne škole završio je u Beogradu, a odrastao u Izraelu. Diplomirao je na Hebrew University. Jeruzalem, a magistrirao i doktorirao na Columbia University, New York. Osnivač je i direktor Adizes Instituta, Santa Barbara, Kalifornija specijalizirane organizacije za upravljanje promjenama s uredima u SAD i 14 drugih zemalja širom svijeta, uključujući i Hrvatsku.

Njegovu metodu uspješno su koristila poduzeća koja su se brzo razvijala i koja su prelazila s poduzetničkog na profesionalni menadžment, kao i birokratizirane organizacije koje su se željele revitalizirati.



Ako možete predvidjeti probleme bit će vam lakše donositi odluke, bez pritiska vremena

Danas kada je zavladała velika financijska kriza mnoge organizacije su se „zamarznule“, stoje, ne znaju što da rade, čekaju što će biti, rade u neizvjesnosti... i to je najveća greška koju možemo napraviti. Treba odlučiti nešto uraditi, pitanje je što? Što raditi treba odlučiti svjesno? Možda je logika dobra da se ništa ne radi, ali to treba svjesno odlučiti. Ne treba se bojati odlučiti, ako znamo da je to najbolja odluka.

Donijeti dobru odluku

Važno je doći do dobre odluke i onda je primijeniti u praksi. Često puta donosimo dobre odluke, a ništa se ne dešava. To znamo i iz osobnog života. Koliko nas donese odluku da ide na dijete, da će od danas biti bolji, da će postati tolerantniji... i sve to traje možda jedan dana. Odluka je donesena, postoji. Pa što je onda problem. To nas, na žalost, ne uče u školi. Problem je u tome da odluke treba primijeniti i znati to učiniti. Što je dobar menadžer? Što znači dobro upravljati jednom organizacijom? Dobro upravljati, to znači donositi dobre odluke i provoditi ih efikasno (uz minimalni utrošak energije). Organizaciju ne vodimo dobro ako donesemo odlične odluke i onda ih ne provodimo. Bolje je imati prosječnu strategiju koju provodiš nego odličnu strategiju koju ne provodiš. Jako je važno obratiti pažnju na to kako odluke provodiš. A da li će odluka biti dobra ili ne ovisi o faktorima koji utječu na to da odluka bude efikasno primijenjena i o faktorima koji sabotiraju primjenu dobrih odluka.

Sve se danas mijenja (čovjek, industrija, grad, država...). Promjene se dešavaju svakodnevno i ne možemo pobjeći od donošenja odluka. Važne su tri stvari: kako odlučivati; kako primijeniti odluke i kako predvidjeti probleme u budućnosti. Ono što svi želimo to je donijeti dobre odluke. Da li je odluka bila dobra možemo znati prema rezultatima. Ako odluke daju dobre rezultate, koje smo očekivali, onda je to bila dobra odluka. A odluka je dobra ako donosi rezultate koji su efektivni i efikasni u kratkom i dugom roku.

Demokracija, diktatura i demokracija

Koji je politički sustav dobar za donošenje dobrih odluka? U kojoj postoji sloboda izražavanja, diskusije, otvore-



Pored studenata predavanje dr. Adizesa pratili su poduzetnici, političari grada i županije...

nost za drukčija mišljenja... Problem je ovdje što ne morate biti suglasni s odlukom i kada dođe vrijeme primjene te odluke svatko vuče na svoju stranu. Zato se u demokraciji i dešava da se donose brojne odluke čija je primjena u praksi teška i bolna. Ovdje se produžava vrijeme donošenja odluke i takvim je sustavima teže provesti promjene. Demokracija je dobra za odlučivanje, ali nije dobra za provođenje odluka. Primjera, danas u SAD-u predsjednik Obama već ima problema u provođenju svojih odluka iako ima utvrđenu strategiju.

Koji je politički sustav dobar za provođenje odluka? „Tako će biti i gotovo“ - a to je diktatura, nije važno kom obliku. Ovdje nema slobode mišljenja i problem je što će svaki diktator jednom

Groblje - najmirnije mjesto

Problema u životu ne bi imali kada ne bi bilo promjena. Oni koji kažu: Imamo previše problema, trebamo malo usporiti i čak zaustaviti - zaustavljaju život. To je samoubojstvo, jer problema nema samo kad nema promjena, a to znači nema života.

Znate koje je najmirnije mjesto u gradu. Groblje. Tamo se ništa ne dešava. Iz iskustva znamo da djeca koja su živa stalno padaju, udaraju se... ona stalno imaju probleme.

donijeti pogrešnu odluku koja može biti tragedija za državu. Sve je zatvoreno u njegovim ušima, nitko ne smije da mu kaže što se dešava i zato je on pristran.

Ja sam stvorio novu riječ - demokracija i ona nam je potrebna. Gdje završava demokracija i počinje diktatura? Ima ljudi koji stalno imaju demokraciju u ušima (slušaju svakoga, stalno mijenjaju svoja mišljenja). Dosta, odluči i gotovo. Oni nisu dobri u provođenju odluka. A ima ljudi koji su sve već unaprijed odlučili bez diskusije. Stalno jure naprijed i skloni su diktaturi. Oni nisu dobri u donošenju odluka, ali ih dobro provode.

Važno je biti otvoren i zatvoren, u pravom redoslijedu. Dok se odluka ne donese treba biti otvoren, ponašati se demokratski. A onda kada se odluka donese treba ići punom snagom naprijed i provoditi donesene odluke, ako treba i diktatorski.

Predvidjeti probleme unaprijed

Ako možete predvidjeti probleme bit će vam lakše da donesete odluke, bez pritiska vremena. Kada smo u krizi tada je puno teže donositi odluke. Ako znate unaprijed što će se desiti tada to nije više kriza. To onda nije problem, to je zadatak, baš kao što je i život zadatak. Ako možemo predvidjeti probleme onda možemo odlučiti brže i bolje od naše konkurencije. I tada ćemo imati manje kriza. Kada su promjene predviđive postoje obrasci. Za nekoga tko nema iskustvo sve izgleda problem. Sve u životu ima životni ciklus (sve se rađa,

Znati što vas čeka

Moja dva sina su često znala igrati igrice na računalu, trke s automobilima. Pozvali su me da se takmičim s njima. Na moje veliko iznenađenje, iako nikada u životu nisu vozili auto, stalno su me pobjeđivali. Pitao sam se: Zašto? Zato što su znali softver napamet. Znali su svaki detalj unaprijed. A za mene je svaka krivina bila kriza. Znali su predvidjeti put kojim smo se trkali.

stari i umire). A promjene prate životne cikluse. Čak i zvijezde imaju životni ciklus. Razlika je samo u dužini života (leptir živi jedan dan, zvijezde milijune godina). Zašto se neke tvrtke rađaju i umiru vrlo brzo, a drugi žive dugo (primjera katolička crkva 2000 godina)? Što treba napraviti da organizacija bude zvijezda? Kada se dešavaju promjene to dovodi do pukotina u sustavu. Te pukotine se pokazuju kao problemi. A problemi pokazuju da se nešto raspada u sustavu, baš zbog promjena. Što su brže promjene brže se sustav raspada. Problem je ništa više nego manifestacija dezintegracije. Suprotno tome integracija je znak zdravlja. Da bi tvrtka bila dugovječna nužna je integracija. Kod više problema imamo više posla oko integracije. Što je ona više integrirana to je jača. Upravo se jačina tvrtke vidi po njezinoj integraciji. Zato, ako želimo da naša tvrtka bude zvijezda, moramo čuvati integraciju, iako promjene žele da to slome.

Vladimir Mihajlović