

toBe
INSTITUTE

MILAN KRAJNC

MODEL
DINAMIČNOG
LIDERSTVA

A man in a dark suit and tie is walking on a thin tightrope that stretches across the frame. He is positioned in the lower half of the image, with his arms outstretched for balance. The background is a vast, deep blue ocean under a cloudy sky. The title text is overlaid on the scene, with the man appearing to walk through it.

DALEKO JE OD REČI DO DELA.

MODEL DINAMIČNOG LIDERSTVA

Daleko je od reči do dela.

Model dinamičnog liderstva stvoren je dok sam pokušavao da sačuvam ljubav svog života.

Stalno je 'mentalni otpad' zamagljivao osećanja koja smo gajili jedno prema drugome i narušavao naš odnos uprkos njegovoj snazi i jačini. Čak ni zraci Sunca ne mogu dopreti do Zemlje ako je vazduh previše zagađen.

Poslušajte moje savete i nemojte praviti iste greške koje sam ja napravio.

*<http://DynamicLeadership.Management>
El. pošta: office@to-be.institute*

Milan Krajnc

Milan Krajnc: The Dynamic Leadership Model : Between saying and doing is an ocean. The Dynamic Leadership Model is a business leadership paradigm based on the laws of nature.

Editor in Chief: Urša Jurak Kuzman
Designed and edited by Zori Jakolin and Vesna Lamovšek
Cover design by Sandra Pohole
Translation by Sabina Hladnik
Proofreading and editing by Steven Loy

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

SADRŽAJ

- 1** **Uvod**
Na stazi pobednika
- 5** **Intervju sa 'kapetanom za krize' Milanom Krajncem**
Davanje saveta onima koji snažno utiču na svet oko nas
- 23** **Model dinamičnog liderstva (MDL)**
Staza promene i napretka
- 29** **Proces transformacije**
Pet koraka, sedam faza
- 33** **Sirius lična transformacija**
Navike, ponašanje i način razmišljanja ne mogu se promeniti preko noći
- 43** **Sirius poslovna transformacija**
Ključ je u bliskoj saradnji između zaposlenih i rukovodstva
- 54** **Priča o ličnoj i poslovnoj transformaciji**
Korak po korak
- 54** **SUSRET**
Šta je direktorova kancelarija pokušavala da mi saopšti?
- 59** **NOVI POČETAK**
Kompanija viđena očima njenih lidera
- 65** **PRAVILA VOĐENJA SASTANKA RUKOVODSTVA**
Da li postoji jedna kompanija ili ih ima četiri?
- 69** **BIRANJE TIMA BLISKIH SARADNIKA**
Šefovi odeljenja kao partneri.
- 73** **LIČNE KONSULTACIJE**
Majku je zamenila žena
- 87** **KO SU MOJI SARADNICI?**
Petičar, usamljenik i koketa
- 89** **KAKO SE RASPOREĐUJU ZADACI?**
Svi se nalazimo u istom čamcu
- 93** **SUOČAVANJE SA SOBOM**
Možda je vreme za promenu lidera?
- 99** **TAČKA PREOKRETA**
Moramo da se pripremimo za promene
- 104** **REORGANIZACIJA KOMPANIJE**
Fokus na cilj dovodi nas do kraja trke
- 107** **Zajedno na stazi promene**
Priče mojih klijenata

UVOD

Na stazi pobednika

Svrha ove knjige jeste da predstavi model dinamičnog liderstva koji je dokazan u preko sto slučajeva kao odličan metod za prevazilaženje i profesionalnih i ličnih kriza, kao i za upravljanje izazovima na takav način da ne postanu krize.

Model dinamičnog liderstva predstavlja poslovnu paradigmu za strategije usmeravanja, organizacije i komunikacije jednog preduzeća, čime se sprečava da na poslovne procese utiču ličnosti i osobenosti onih ljudi koji ih aktivno oblikuju.

Model je u celini zasnovan na zakonima prirode. Razvijen je empirijski, na osnovu znanja stečenog kroz lično iskustvo:

„Kad sam bio mali uvek sam želeo da postanem vajar koji radi sa drvetom. Radio sam i stvarao koristeći sve što sam mogao da nađem u šupi kod kuće. Kada sam imao osam ili devet godina u moj život ušla je astronomija. U srednjoj školi družio sam se sa metalским radnicima, ljudima koji su poznavali materijale. Zakoračio sam i na stazu metalurgije i dobro se upoznao sa legurama i sa sastavom elemenata i njihovim svojstvima za vezivanje. Uprkos tome što me je astronomija privlačila, posle srednje škole odlučio sam da studiram fiziku.

Na pedagoškom fakultetu upoznao sam se sa osnovama psihologije. Kao član Društva za tumačenje nauke, organizacije za komunikaciju u nauci, naučio sam kako da nauku učinim privlačnijom i razumljivijom za sve. Nisam mogao sebe da vidim u ulozi nastavnika, iako sam se nekoliko godina trudio u tom pravcu. Pokušao sam čak i samog sebe da učim psihoterapiji, što je obuhvatalo i različite modele i procese.

Međutim, radoznalost me je odvela na drugu stranu. Kako sam počeo da pomažem različitim kompanijama da optimizuju poslovanje shvatio sam da uglavnom izvor problema nije u organizacionim procedurama već pre u navikama, dakle u glavama zaposlenih. Druga stvar koje sam relativno brzo postao

svestan bila je da određeni karakter zaposlenog ima odlučujući uticaj na tok rada, tako da je u suštini meni bilo prilično lako da predvidim njihove odluke i dalje postupanje. Gledali su me s nepoverenjem i nazivali me 'biznis prorokom'. Objasnio sam onima koji nisu imali poverenja u mene da nema ničega nat-prirodnog u vezi s tim i da moje tvrdnje podržavaju zakoni fizike, radna svojstva osnovnih sila, i tako dalje.

Kako sam s godinama širio svoja znanja i povećavao sposobnosti postalo mi je jasno da je ličnost koja u najvećoj meri utiče na radne procese upravo direktorova ličnost. Iz termodinamike sam znao da tela sa više energije utiču na ona sa manje energije – a potonja se prilagođavaju ovim prvim. A iz metalurgije sam znao da telo može da promeni svoj sadržaj i strukturu ako se uporno i dugotrajno na njega vrši pritisak.

Shvatio sam da se sa rukovodiocima i menadžerima moja upornost isplatila – ako bih pretvorio obrazovni proces u proces koji obuhvata i koučing, životno savetovanje, i terapiju, uspevao sam da promenim njihove obrasce ponašanja i da eliminišem izvore najvećih problema.

Znanja koja sam stekao na Institutu za realitetnu terapiju i na Institutu za transakcionu analizu pomogla su mi na tom putu – omogućila su mi da metodološki razvijem tehnike koje sam bio spontano uveo u rad na tom polju. Razne duhovne tehnike su mi takođe pomogle – kao i činjenica da sam imao veoma težak period u privatnom životu. Posle razvoda sve što sam tokom godina gurao pod tepih sada se vratilo. Iznenada me je zasulo sve to đubre, ali i to je imalo svoju svrhu. Sve se tada nekako slučajilo – prvo problemi a onda i način da se prevaziđu.

Znao sam da moram da odustanem od nezdravih navika i da jednostavno zaboravim neke stvari, da ne smem da živim u prošlosti. Znao sam da ne smem da popustim i predam se. Usmerio sam misli ka umetnosti i kulturi i prevazišao bol fizičkim aktivnostima. Znao sam da sam na pravom putu, iako metod

još nije bio sasvim i u potpunosti postavljen. Tako sam razvijao, na osnovu sopstvenih iskustava i znanja, metod koji je osnova za ličnu transformaciju – Sirius Personal Transformation, kao i metod koji sam nazvao Sirius Business Transformation, a koji se odnosi na poslovnu transformaciju.

Znao sam da komunikacija mora biti uređena onako kako teče potok – polako, lagano i neprekidano stalnim poremećajima, dakle bez gradnje brana. Postepenim menjanjem obrazaca ponašanja uvode se promene u tok rada. Ovaj proces uvođenja promena bez šokova i trauma upravo je ono što sam nazvao Model dinamičnog liderstva. Tokom celog procesa koriste se mentalne vežbe i organizacioni pristupi kako bi nam pomogli da skinemo terete iz prošlosti kroz sedam faza transformacije, posle čega shvatamo da je ceo svet unutar nas i da sebe treba da menjamo, i to iznutra! Tako možemo da nađemo svoj poziv i da razvijemo svetliju stranu svog života.“

Milan Krajnc



INTERVJU SA 'KAPETANOM ZA KRIZE' MILANOM KRAJNCOM

Davanje saveta onima koji snažno utiču na svet oko nas

Kako biste se predstavili? Ko ste?

Ko sam ja? O tom sam pitanju proveo mnogo vremena razmišljajući i tražeći odgovor. Ukratko: ja sam kapetan – ‘kapetan za krize’ – pilot koji navodi brod u luku tokom oluje ili ga bezbedno izvodi iz luke na pučinu, a onda ga predaje dalje, u druge ruke. Brod je, naravno, metafora za preduzeće, za multinacionalni biznis, za državni organ, opštinsku vlast ili bilo koju drugu organizaciju. Shvatio sam da je moja prednost u tome što ne samo da znam kako da okončam stvari, već i kako da ih pokrenem od nule.

Kome dajete savete? S kim radite?

Radim sa onima koji su na vrhu, koji imaju najviše uticaja. Kada sam imao 24 ili 25 godina rekao sam sebi da ću jednog dana raditi sa predsednicima država i da će moja kompanija promeniti sistem. Od tada ja sledim ovu viziju. Bilo je nekih većih ili manjih odstupanja tokom mog puta, ali uvek sam se vraćao na utvrđeni kurs.

Kako se osećate kada imate tako visoke ciljeve? Kažete da želite da promenite sistem – da li se ikada toga plašite?

Ne, osećam se potpunim. Znam da je ovo moj put.

Šta je tačno Vaš posao? Da li je to konsalting ili biste upotreбили neki drugi izraz da ga opišete?

Ako bih smeo da dam donekle posredan odgovor, onda bih možda mogao da počnem sa jutrošnjim sastankom u centralnoj banci jedne zapadnoevropske zemlje. Pozvali su me bili viceguverneri te banke, koji su suočeni sa određenim preprekama zbog nedefinisane hijerarhije. Od početka godine oni nisu sigurni ko je tačno glavni – guverner može da utiče na odlučivanje takozvanim ‘zlatnim glasom’, odnosno ukoliko je potrebno onda njegov glas prevagne, ali inače su jednaki po položaju. Viceguverneri su odgovorni svako za svoje polje. Shvatili su da im je potreban neko ko će moći da raščisti situaciju, neko ko može da uspostavi vlast. Situacije nije jednostavna zato što svako od njih pet ima ovlašćenja i nadležnost za polje kojim se bave.

Kada su me pozvali da dođem da im pomognem to je bio trenutak u kome nisu znali kome da se okrenu i od koga da zatraže usmerenje. Nisu bili sigurni da li im treba advokat, ekonomista, psihoterapeut ili neki drugi ko bi im mogao pomoći. Tokom poslednjih 18 godina ja sam stekao ime, i to upravo na takvim slučajevima. Ljudi me zovu kada ne znaju gde da počnu.

I kako ćete postupati u ovom konkretnom slučaju?

Prvo ću da obavim jedan duži intervju sa osobom koja je pozvala i da procenim da li ispravno dijagnostikuje problem. Kada sam danas pričao sa generalnim direktorom i direktorom za ljudske resurse video sam gde je problem. Moj zadatak je da uspostavim ravnotežu u sistemu. Pozvali su me na preporuku viceguvernera koji je nadležan za odnose sa drugim bankama i čija uloga je uvek bila da bude izvršni direktor, ali nikada predsednik borda direktora. On je bio došao kao član tima, ravnopravan drugima, a sada je odjednom bio zadužen za sve. Jednostavno nije mogao sebe da vidi u toj novoj ulozi lidera. Po pravilu me zovu oni koji imaju najviše odgovornosti u nekoj kompaniji, oni koji su na vrhu hijerarhije – a u ovom slučaju bilo je njih pet. Radim sa predsednicima borda, direktorima, menadžerima, čak i sa predsednicima država, gradonačelnicima i drugim političkim figurama – a sa njihovim podređenima tek u kasnijim fazama transformacionog procesa.

Da li su Vaši klijenti samo velike organizacije? Ili Vas zovu i manje kompanije?

Ima jedno porodično preduzeće gde se sada u proces rada polako uključuje četvrta generacija. Savetujem ih evo već jedanaest godina, uglavnom u vezi sa odnosima unutar preduzeća. Razlog zašto su me u početku pozvali je što nisu umeli dobro da sprovedu generacijsku primopredaju sa roditelja na njihovu doraslu decu i unuke. Otac, koji je vlasnik preduzeća, pozvao me je da pripremim sina da preuzme posao.

U tom cilju sam radio s njima godinu i po dana. Na kraju su roditelji bili zadovoljni i izgledalo je da nema više problema kod

primopredaje poslovnih aktivnosti. Uspeo sam da pomognem sinu – koji je bio izložen velikom stresu zbog cele te situacije – da ponovo stane na svoje dve noge. Na kraju smo proradili sve te probleme i pitanja. Deca su se osećala kao da bila preuzela odgovornost za nešto što je bila određujuća porodična tradicija, ali zapravo oni tada i dalje nisu bili ni za šta odgovorni. Otac, u stvari, nije stvarno želeo da im preda preduzeće, iako se sam za to zalagao.

‘Kad si uspeo da isplaniraš dan, možeš da isplaniraš i nedelju, mesec, godinu ...’

Posle godinu dana sin me je pozvao i rekao mi da ima problema sa ocem i pitao me da li bih mogao da ih ponovno posetim. Sin je u međuvremenu ‘odrastao’. Međutim, iako je bilo dogovoreno da će deca preuzeti biznis kada otac napuni 60 godina, kada je to vreme došlo on nije hteo da pusti dizgine iz ruke. Kada je to sin pomenuo na sastanku, otac ga je ponovo uveravao da će ovog puta da se povuče, ali ponovo to nije stvarno mislio. Kada sam opet počeo da radim sa sinom njegov položaj u preduzeću bivao je sve jači i jači, ali to je zapravo oca činilo nesrećnim, pa me je kasnije pozvao na sastanak – posle koga mi se zahvalio na uslugama i rekao da im više nisu potrebne. Tada sam počeo da se sastajem sa sinom izvan preduzeća, a roditelji su pokušavali da utiču na mene preko trećih lica.

Predložio sam sinu da privremeno prekinemo sa našim sesijama jer negativno utiču na njega. Posavetovao sam ga da donese odluku: treba ili da ostane u preduzeću i da podnese tužbu protiv oca (iako je sin bio postavljen za direktora otac je i dalje imao vlasništvo nad preduzećem), ili da ode i osnuje sopstveno preduzeće. Sin i ja još uvek zajedno radimo, on čeka da mu otac

popusti i prihvatio je ulogu koju mu je otac nametnuo. Situacija funkcionira sve dok se otac slaže sa svime.

Da li biste pomogli svakome ko zatraži pomoć of Vas?

Radim sa ljudima koji su na vrhu ili žele tamo da stignu – sa onima koji imaju potencijala i dobro znaju šta im je namera.

‘Rukovodioci koji traže rešenja tako što se bave ekstremnim sportovima uspeju samo sebi da naude.’

Ko može sebi da priušti ovakvu vrstu konsaltinga? Da li to mogu i mala preduzeća? Da li to ima smisla u njihovom slučaju i da li se isplati?

Naravno! Zavisi od ciljeva koje je direktor postavio, bez obzira na to da li preduzeće ima pet ili stotinu zaposlenih. Cena je ista za sve moje klijente jer ja ulažem isto toliko energije u savetovanje direktora male privatne kompanije sa tri zaposlena kao i u rad sa generalnim direktorom organizacije koja ima hiljadu zaposlenih. Nekada je čak složenije savetovati klijenta čija firma ima samo troje zaposlenih, a često zahteva i ulaganje više energije.

Istina je da je struktura velike kompanije mnogo složenija, ali uopšteno posmatrano direktor tu sve drži pod većom kontrolom. Nema toliko mnogo nerešenih pitanja pošto su direktoru osnovne stvari uglavnom mnogo jasnije. Početne konsultacije koštaju od otprilike 10.000 evra. Podrška koju pružam je non-stop, 24 sata sedam dana u nedelji, tako da je ponekad zaista teško da se odredi cena. Ne dogovaramo se oko određenog broja sati posle čega se izradi pismeni izveštaj i ja onda odem svo-

jim putem. I upravo stoga moji klijenti i ja često dajemo prednost pregovorima kad se radi o naknadi, ili ih ja savetujem a zauzvrat dobijem akcije ili udeo u kompaniji. To naravno znači da klijent i ja nastavljamo da se razvijamo i rastemo zajedno.

Kada kompanije shvate da im je potreban konsultant, kouč ili 'kapetan za krize'?

Recimo, jedna građevinska kompanija imala je direktora koji je naprasno umro, pa je na njeno čelo stala njegova udovica. Pre toga ona je bila nadležna za finansije u toj kompaniji. Po njenom mišljenju ona je dobro radila, pošto su i dalje imali dovoljno posla. Međutim, ona nije shvatila ključnu ulogu koju su zaposleni igrali u toj stabilnosti: oni su dobrovoljno radili 24 sata na dan, često i bez i jednog dana odmora.

Posle godinu dana, kada više nisu mogli da izdrže toliku količinu posla, zaposleni su počeli da se žale. Pozvala me je da joj pomognem da ponovo uspostavi red, jer su, po njenom mišljenju, zaposleni postali potpuno neodgovorni. Obično me direktori pozivaju po nečijoj preporuci, ali ova udovica je bila pročitala članak o meni u nekom poslovnom časopisu. Kada sam se upoznao sa situacijom, morao sam da joj kažem da nisu zaposleni bili neodgovorni već da je u stvari ona bila odgovorna za tu situaciju. Bio sam jako oprezan i postavio se diplomatski, ali znao sam da moram da budem iskren i direktan do određene mere kako bih izazvao određenu meru šoka.

Neku vrstu manjeg, pozitivnog šoka, na to mislim. Objasnio sam joj da je potpuno razumem, ali da je jasno napisano u ugovorima sa zaposlenima koji su njihovi radni zadaci, koliko se očekuje da rade, koji ciljevi moraju biti postignuti i na koju nagradu imaju pravo za svoj rad. Ukoliko bi radili više – a radili su mnogo više – moralo je da se dođe do sporazuma u vezi sa naknadom za prekovremeni rad, ili da steknu udeo u kompaniji, ili nešto drugo. Ona im nije bila davala ništa osim njihove uobičajene plate. Pitao sam je šta ona misli i gde treba da počnemo sa promenama – kod zaposlenih ili kod nje? Isprva se naljutila, i govorila:

„Šta vi mislite ko ste?“ A ja uvek puštam ljude da mi kažu sve što ih ljuti, naravno, sve što im smeta. Posle toga većina njih je konačno spremna da malo uzmakne pa konsultacije mogu da počnu. Prvo mora da se ponovo uspostavi direktorova pozitivna slika o samom sebi, uglavnom tako što će početi da komunicira sa zaposlenima. Kasnije možemo zajedno da utvrdimo kako stvari mogu drugačije da se rade.

Sada verovatno govorimo o Vašem modelu dinamične komunikacije?

Da, u pravu ste. Taj model se sastoji od jednog ili dva procesa transformacije. Možemo da idemo dalje ili uz pomoć Sirius lične transformacije, koja se sastoji od savetovanja direktora ili najvišeg izvršnog rukovodioca kako bi bili vođeni u svojoj transformaciji, ili proces može da se nastavi – ako je neophodno – Sirius biznis transformacijom. To zavisi od toga da li takođe treba menjati i samu kompaniju ili ne.

Da li se proces nekada okončava samo time da direktor dobije lične savete? Da li to zaista može biti rešenje za datu kompaniju?

Yes, when the system is healthy and it is only the director who Da, kada je sistem zdrav i kada samo direktor mora da preduzme neke korake u novom pravcu – uz pomoć nekoga koji sam nije uključen u proces – a kako bi sagledao situaciji iz šire perspektive. To važi za situacije u kojim je direktor osoba koja deluje iz srca i u skladu sa svojom prirodom, a ne na osnovu svojih frustracija i ega. Kada ljudi provedu godine unutar određenog sistema postanu kao trkački konji sa o glavom, nekritički ispunjavajući svoje uloge. Pokušavam da im proširim horizonte i da im pomognem da vide šta treba. Ja nisam mađioničar, ne izvodim čuda, samo im pokazujem to što su prevideli. Kao konsultant nemate prava da radite bilo šta drugo osim da ukažete klijentu u kom pravcu treba da ide. Isto tako, ne smete da radite ništa umesto njih ili za njih. Jednostavno postavite ogledalo ispred njih, a nekad vidite i da je optimalno rešenje da se taj direktor ili rukovodilac povuku.

Očekuje se da zaposleni pružaju otpor promeni. Verovatno može i da se očekuje da kritike neće biti prihvaćene čak ni kod onih koji su Vas angažovali. Kakva je Vaša strategija u takvim slučajevima?

Do 99% onih koji me angažuju očekuju da čuju pohvale od mene – pohvale upućene njima, naravno. Ali, ako ću ja nekoga da hvalim, onda nemam ništa drugo da im dam. Ali nije to razlog zašto to ne radim. Moram da im pokažem pravu sliku. Strogo izbegavam da izazivam neprijatnost kada to radim. Ne želim da pate kada im iznosim sliku koju sam stekao o kompaniji. Kažem im, ali ne tako da osuđujem, mada svakako što je realnije moguće. A potom čekam na pitanje zašto je to tako. Odgovorim im pitanjem: „U kojoj meri ste spremni da čujete istinu? Jer posle nema nazad“.

Da li biste mogli da date neki primer?

Kada pitam moje klijente da li ih kolege iz susedne kancelarije podsećaju da drugove iz prvog razreda osnovne, svi priznaju – na sopstveno iznenađenje – da ih stvarno podsećaju. „A šta je sa onih četvoro, možda podsećaju na sportski tim?“, nastavljam. I odjednom klijent shvati da je njegovo celo detinjstvo kao po mapi preneto na kompaniju. „Zar nije očigledno da ste preneli nerešene probleme iz detinjstva na kompaniju i da postoji velika šansa da se i ovo ovde završi kao i Vaše detinjstvo – prebrzo?“ Često tada otkrijem da im se detinjstvo okončalo neočekivano, nekim šokom ili traumatskim iskustvom, da su morali da se zaposle i da se staraju sami o sebi. Potom pitam o zadovoljstvu zaposlenih i dobijem odgovor koji se lako mogao predvideti, da su nezadovoljni, da mnogo odsustvuju i idu na bolovanja. Polako pokazujem klijentu slike koje nastanjuju njegovu ili njenu podsvest. Često se to završi i u suzama kada shvate koliko su godina protraćili zbog nerešenih problema iz prošlosti. Mnogi od njih me onda ljutito pitaju: „Dakle, po Vašem mišljenju, ja sam krivac za sadašnju situaciju u kompaniji?“ Kada im potvrdno odgovorim, neki klijenti jednostavno kažu: „Tamo su vrata, nisam Vas angažovao da mi kažete da sam ja za sve kriv“. Neki slučajevi se samo tako završe.

Vaš posao je da savetujete. Ko je Vama u Vašem životu dao najbolji savet ili Vas najviše naučio?

Formalno stečeno obrazovanje nije dovoljno da bi se bilo uspešan konsultant. Mnoge veštine treba naučiti kroz neformalnije obrazovne metode koje nisu uvek tako očigledne. Jedino kroz kombinaciju formalno stečenog znanja i neformalno stečenih veština može da se koristi holistički pristup u potrazi za odgovorima.

Onaj koji mi je najviše pomogao da razumem holističke i altruističke principe u životu i radu jeste dr Štefan Čelan, koji ima doktorat iz hemije. Zahvaljujući njemu postoji jedna naučno-istraživačka institucija koja je osnovana u našem gradu i koja je, između ostalog, mnoge mlade ljude uvela u nauku. U mladosti sam i ja radio istraživanja i uz pomoć kolege razvio interaktivni kompjuterski program za korišćenje periodične tablice. Dr Čelan je primetio naš rad i čak nam je pomogao da obezbedimo finansiranje za dalji razvoj tog softvera, koji je kasnije korišćen u mnogim osnovnim školama. Ali dr Čelan nije samo izvanredan naučnik. Kao napredni mislilac sa velikim iskustvom na polju ekonomije i državne uprave on je sasvim svestan da jedan inženjer, humanista i teolog nisu suprotnosti, već pre jedan holistički entitet bez koga uspešno a iznad svega srećno društvo ne bi moglo da se izgradi, pa čak ni planira. Takvi kvaliteti omogućili su mu da bude uspešan gradonačelnik i to u tri mandata. Tokom godina koje je proveo kao gradonačelnik mi smo dosta saradivali i uzajamno se obogaćivali. Najbolji način na koji mogu da opišem naš odnos je ovaj: „Moj biološki otac napustio me je prerano, tako da je moja očinska figura i idol bio Štefan Čelan“.

Na mene su veliki uticaj imala i dva trenera atletike, Miroslav Prstec (Miki) i Žarko Marković (Žare). Miki je bio muzičar i bez obzira na to koliko bi umoran bio posle sviranja uvek je atletiku vežbao lako i mirno. Kroz njega sam shvatio da stvari mogu da se obavljaju na potpuno drugačiji način nego što sam kod kuće video – dakle bez nervoze, panike, uz neku vrstu prirodne

smirenosti. Žare me je naučio redu i upornosti. Baš kao i on, ni ja nisam bio nešto posebno talentovan, tako da sam morao veoma mnogo da se trudim za svaki uspeh na atletskom polju. On me je naučio da moram da odredim cilj i da ću, uz rad i trud, korak po korak, moći da ga postignem. Njih trojica imala su odlučujući uticaj na mene u uzrastu od 14. do 21. godine.

Šta ste stekli na studijama?

Već po završetku prve godine studija na Pedagoškom fakultetu u Mariboru počeo sam da predajem fiziku u osnovnoj školi – bio im je potreban neko da predaje fiziku dva časa nedeljno. Tako sam se tokom studija izdržavao podučavanjem, a to iskustvo mi je pomoglo da shvatim da to nije prava profesija za mene. Uprkos tome što sam bio došao do tog zaključka, pokušao sam ponovo da predajem pošto sam završio studije, ovoga puta u srednjoj školi, da vidim da li se sad drugačije osećam. Otprilike u to vreme počeli su da sprovode sistem unapređivanja i napredovanja u karijeri (uz prateća povećanja plate) na osnovu bodova koje je treba skupljati pohađanjem dodatnih obrazovnih programa i seminara. Jedan od seminara koje sam pohađao bio je o takozvanom 'kvalitetnom' učenju, gde smo učili kako da budemo uzor svojim učenicima.

Predavanje pod nazivom „Put ka kvalitetnom školovanju“ toliko me je inspirisalo da sam završio trogodišnji kurs za jednu godinu, a kada sam ih pitao „Šta je sledeće? Gde mogu da nastavim ovo da učim?“ predložili su mi realitetnu terapiju. Odlučio sam se za dvogodišnji program i završio ga 2001. godine. To je bio moj prvi susret sa psihoterapijom. Učesnici programa učili su kako da koriste stečeno znanje na sebi, a pošto smo istovremeno učili i kako da pomognemo drugima dobili smo zvanje 'savetnici realitetne terapije'. Na tom programu kolege su mi bili nastavnici, socijalni radnici – uglavnom ljudi koji su želeli da nauče kako da izbegnu da probleme s posla donose kući. Pošto sam ja u to vreme već radio sa kompanijama – radio sam neko programiranje za njih, ali sam ih i podučavao i optimizovao tok rada – znao sam da poslovni ljudi imaju iste probleme i da mogu

da im ponudim rešenja na osnovu znanja koje sam stekao.

Međutim, vrlo brzo sam shvatio da stvari nisu toliko jednostavne kako su nam to na predavanjima pričali. Realitetna terapija kaže da je jedino važno ono što se sada događa. „Šta je sa prošlošću i budućnošću?“ pitao sam se, jer sam znao da realnost nije takva. I onda sam to počeo da istražujem samostalno. U međuvremenu sam već bio pisao za različite časopise kao konsultant. Kada sam pomenuo prošlost i kako ona utiče na nas u časopisu Podjetnik (časopis koji je specijalizovan za biznis), dobio sam upozorenje i opomenu od slovenačke Asocijacije realitetne terapije u kojoj se navodi da ja ne radim u skladu s njihovom teorijom, i oni su me izbacili. Dok sam pokušavao da utvrdim šta je to zapravo što nije kako treba i gde ja to grešim naišao sam na transakcionu analizu. Stoga sam 2007. godine odlučio da se upišem na jako intenzivan četvorogodišnji kurs za transakcionu analizu kod Martina Bertoka; posle studija sledile su tri godine prakse. Završio sam studije 2012. u Zagrebu kod Nade Žanko. U međuvremenu sam se sam obrazovao i naučio razne pristupe ljudskoj psihologiji i neformalno sam učio neurolingvističko programiranje (NLP). A 2001. godine bio sam direktor preduzeća Smiljana Morija gde je sve zasnovano na NLP.

*‘Do 99 odsto onih koji me
angažuju očekuju pohvale
od mene – pohvale njima
upućene, naravno.’*

Tako da sada koristite sve tri teorije – a takođe ste ih i dalje razvili?

Da, jer sam naučio da postoji nešto dobro u svakoj od tih teorija tako da sada koristim kombinaciju sve tri. Realitetnu terapiju, tako da klijent postane jasno svestan toga da sve što radi jeste njegova odgovornost. Transakciona analiza vodi nas u prošlost, tako da možemo da vidimo odakle sve potiče. potom koristimo tehnike NLP da ustanovimo cilj, tako da možemo da napredujemo i da se udaljavamo od prošlosti. Posle toga ponovo koristimo realitetnu terapiju da bismo povećali svest o svakom pojedinačnom koraku. Tokom tog procesa, dok se stvari dešavaju, ponovo koristimo transakcionu analizu da bismo raščistili sve što nam se našlo na putu. Transakciona analiza se ne koristi samo da bi se analizirala prošlost već nam i pomaže da shvatimo u kakvom se stanju nalazimo sada, zašto reagujemo na određeni način kada se nešto desi i odakle sve to potiče.

Uključujem i sportske aktivnosti u moju terapiju jer nekada stvari treba pogurati napred i na drugim nivoima. Mi možemo napraviti emocionalne promene i ako samo pričamo, ali to može biti veoma zahtevno. Upravo zbog toga treba što je moguće više konsultacija držati napolju, u prirodnom okruženju, što obuhvata fizičke ili sportske aktivnosti. Najbolje je popeći se na planinu kao što je Šmarna gora (Ljubljana) ili Avala (Beograd), tako da telo može ponovo da diše. Jednom sam se čak popeo i na Mangart (planina u Julijskim Alpima, visoka 2679 m), jer mi je jedan klijent alpinista i morao sam da uđem u njegovo okruženje. Skoro sam umro radeći taj posao! (smeh)

Dodali ste fizičke aktivnosti psihoterapiji, a posle toga još neke tehnike? Tvrđite da balans mora da se uspostavi pre nego što bilo kakve promene mogu da se naprave?

Zbog toga što sam video kod jedne, pa čak i kod sve tri analize, da mi ne možemo da kompletiramo celu priču. Kroz iskustvo stečeno sa klijentima razvio sam program od sedam koraka koji zovem Sirius lična transformacija. Istovremeno sam bio svestan jedne važne stvari za početak: promene su moguće samo kada

smo u balansu.

Šta znači biti u balansu?

Moramo voditi računa o svom telu, nastojati da ostanemo fizički aktivni i poštovati zdrav režim ishrane. Najzdravija hrana, po mom mišljenju, upravo je ona koja se uzgaja lokalno, tamo gde smo se rodili. A što se fizičke aktivnosti tiče, nije dovoljno ići stepenicama na peti sprat, moramo da dignemo puls na preko 120 i to na duže od 20 minuta svakog dana.

‘Tokom vremena procesi u organizaciji često postanu odraz ličnosti zaposlenih.’

Dakle, prvo je potrebno da povedemo računa o svom telu. A potom moramo povesti računa o svom umu, intelektu – važno je da se u slobodno vreme fokusirate na to da radite nešto što je potpuno drugačije od onog što radite da biste zaradili za život (da učite istoriju umetnosti, na primer, ako radite nešto vezano za ekonomiju), tako da dođe do određenog balansa. Sledeće o čemu moramo voditi računa su naše emocije, što za mene znači da treba da se dobro zabavimo. Četvrto je da treba da stignemo do stanja u kome smo u miru sa sobom (za neke ljude to može biti kroz molitvu i meditaciju, za druge to može značiti pivo sa društvom posle posla). Tek pošto ste postigli takvu vrstu balansa u životu možete da počnete da razmišljate o tome šta treba promeniti. Kada imate balans možete da počnete da organizujete svoj dan. Prvo imate sastanak sa samim sobom ujutru a tek posle toga sa kolegama, a kada se dan završi pogledaćete šta ste postigli i videti kakvi su planovi za sutradan. Kad ste isplanirali dan, možete isplanirati celu nedelju, mesec, godinu. To su bili počeci dinamičkog modela. Kada ste smireni i možete da vidite gde se nalazite u tom trenutku, morate proći kroz sedam

faza koje sam definisao u svojoj knjizi.

Dakle, o te četiri stvari moramo prvo da povedemo računa? Pre transformacije?

Da, jedino što mogu da postignu rukovodioci koji traže rešenje tako što se bave ekstremnim sportovima jeste da se povrede. Mi moramo da prođemo kroz ovih sedam faza, a kada ih završimo shvatićemo da smo napravili kvantni skok jer tada nema više vraćanja unazad. Mnogo toga dešava se tokom tog procesa, naravno, ljudi doživljavaju emocionalne proboje i tako dalje. Takođe smo počeli sa zdravstvenim pregledima pre nego što počne prva faza.

‘Prava motivacije je duboko u nama, i zato moramo da živimo samo ono što osećamo.’

Svaka osoba mora sama da uspostavi neku vrstu balansa. Psihološki trening nam neće pomoći ako imamo fiziološka ograničenja. Dakle, prvo radimo psihološku i fiziološku evaluaciju, a potom se balans uspostavlja u sledećoj fazi – i tek tada može početi proces transformacije. Ovo je realno, a kada bismo radili na bilo koji drugi način to bi značilo da radimo samo polovično.

Da li Vi živite u skladu sa svojim principima – odnosno da li Vi postupate onako kako druge podučavate?

U svemu, izuzev u režimu ishrane – to je nešto što nisam uspeo još da sredim jer nisam dovoljno vremena posvetio tome. A inače, zbog toga što sam napravio toliko mnogo grešaka u svom životu jer nisam želeo neke stvari sebi da priznam, moje

‘čišćenje’ trajalo je nekoliko godina. Kada sam počeo da razvijam ovaj metod ja nisam otišao u knjižaru i kupio priručnik, već sam tražio način kako da izađem iz sopstvenih problema. Metod je proistekao iz mojih pokušaja da pomognem sam sebi. Nisam imao srećno detinjstvo a ni kasnije nije sve potpuno glatko teklo. Kada sam bio mlađi svi su govorili o nekoj vrsti unutrašnjeg mira iako nismo znali baš šta je to tačno. Pod frazom ‘unutrašnji mir’ ja sam zamišljao da sam postao milioner pre 35. godine, da mogu da se ‘penzionišem’, povučem iz posla i da nemam nikakvu obavezu da bilo šta radim – predstava stvorena na osnovu američkih filmova, naravno. Onda sam shvatio da je moguće da čovek nađe sreću i onome što radi. Moj posao nastavnika nije me ispunjavao, iako sam na prvi pogled imao sve (redovnu platu, dva meseca odmora, i bio gotov sa poslom do podneva). Kada krenete da radite samostalno mislite da će biti bolje, da ćete moći da priuštite više stvari koje želite. Ali kao konsultant nisam imao redovnu zaradu, imao sam manje vremena za suprugu što nju nije usrećilo, a samim tim ni ja nisam bio srećan – i zato sam bio u potrazi za rešenjem.

Bio sam u potrazi za rešenjem isto onako kako su počeli da nas uče fiziku na fakultetu: kao da nemamo pojma ni o čemu. Učili smo empirijski, odnosno na osnovu iskustva i spoznavanja, na isti način kao i pre pola veka. I ja sam isto tako došao do sopstvenog modela na osnovu teorije, ili teorija, ali uglavnom na osnovu stvari koje sam iskusio i doživeo. Sve što se dešavalo u mom životu pomoglo mi je da razvijem ovaj metod, jednostavno to je posledica onoga što mi se dešavalo. A sada, na osnovu toga, ja mogu da naučim druge da i oni rade i postupaju drugačije.

*Sama teorija razvila se kada sam, u jednom od članaka u časopisu *Otrok in Družina* (*Dete i porodica*), objašnjavao odnos između muža i žene i upotrebio metaforu potoka. „Dok potok teče, čist je i voda se može piti. Ako blokiramo tok potoka, voda postaje ustajala i počinje da ima loš i miris i ukus.“ Isto važi i za komunikaciju između supružnika – ako ne razgovaraju dovoljno jedno s drugim svako počne da odmotava priču u svojoj glavi*

i onda završe tako što se svađaju a ni ne znaju zašto – i tako se polako sve više razilaze i udaljuju. Adekvatna i korektna komunikacija održava odnos zdravim. A potom sam preneo tu vrstu odnosa ili način komunikacije na korporativno okruženje, pošto su zaposleni tu takođe u jednoj vrsti odnosa, da se tako izrazim. Nazvao sam ovaj način komunikacije modelom dinamične komunikacije, a postepeno se razvio i model dinamičnog liderstva.

Ko može da se upiše u Vaše obrazovne programe? Šta učesnici nauče?

Osnovao sam toBe Institute, Institut BITI, gde može da se uči sve što ja podučavam. Svrha Instituta BITI jeste da dalje razvija Model dinamičnog liderstva na naučnoj bazi, kao i da obrazuje i razvija ljude koji žele da proučavaju MDL, tokove rada u preduzećima kao i same sebe, i to u dubinu. Studije na Institutu BITI namenjene su onima koji su već postigli neku vrstu vrhunca u svojoj karijeri i sada žele da otkrivaju i istražuju sebe. Naglasak je na individualnom radu i konsultovanju (prva godina uglavnom prođe u tome da se polaznicima pomaže da upoznaju sebe). Na drugoj godini studenti stiču znanje o različitim alternativnom metodama i uče neke zaboravljene veštine, a takođe stiču i uvid u to kako oni utiču na okruženje. Studije na trećoj godini namenjene su onima koji planiraju da podučavaju, a četvrta godina je za najambicioznije polaznike koji žele da osnovu sopstvenu školu koja će imati sertifikat Instituta.

Osnovao sam toBe Institute, Institut BITI, gde može da se uči sve što ja podučavam. Svrha Instituta BITI jeste da dalje razvija Model dinamičnog liderstva na naučnoj bazi, kao i da obrazuje i razvija ljude koji žele da proučavaju MDL, tokove rada u preduzećima kao i same sebe, i to u dubinu. Studije na Institutu BITI namenjene su onima koji su već postigli neku vrstu vrhunca u svojoj karijeri i sada žele da otkrivaju i istražuju sebe. Naglasak je na individualnom radu i konsultovanju (prva godina uglavnom prođe u tome da se polaznicima pomaže da upoznaju sebe). Na drugoj godini studenti stiču znanje o različitim alternativnom metodama i uče neke zaboravljene veštine, a takođe

stiču i uvid u to kako oni utiču na okruženje. Studije na trećoj godini namenjene su onima koji planiraju da podučavaju, a četvrta godina je za najambicioznije polaznike koji žele da osnovu sopstvenu školu koja će imati sertifikat Instituta.

‘Ako se korporativne procedure prilagode pojedincima, izgubi se sama suština kompanije.’

MODEL DINAMIČNOG LIDERSTVA (MDL)

Staza promene i napretka.

PROCESI TRANSFORMACIJE

Pet koraka, sedam faza.

SIRIUS LIČNA TRANSFORMACIJA

Obrasci ponašanja i način razmišljanja ne mogu se promeniti preko noći.

SIRIUS POSLOVNA TRANSFORMACIJA

Ključ je u bliskoj saradnji između zaposlenih i rukovodstva.

Prolaskom vremena tok rada u jednoj organizaciji obično postaje odraz osobina ličnosti zaposlenih pojedinaca. Ako se korporativne procedure prilagode pojedincima, sama suština kompanije se gubi. Primenom Modela dinamičnog liderstva (MDL) možemo da detektujemo problematična polja i da ih transformišemo na način koji je od koristi i za rukovodstvo i za zaposlene. Model dinamičnog liderstva omogućava da radno okruženje procveta, što daje podstreka i ličnom rastu zaposlenih. MDL nije samo oruđe za sprovođenje dalekosežnih primena. To je pre svega model za komunikaciju unutar kompanije koji jasno definiše ko šta radi, ko je odgovoran za šta, ko šta saopštava kome i kako se dalje prenose informacije. Model dinamičnog liderstva omogućava da informacije postanu nešto čime se može upravljati, te uspostavlja sistem praćenja, monitoringa, u kome svaki pojedinac mora da na odgovarajući način doživi i shvati i prihvati sopstvene odgovornosti u okviru položaja koji zauzima. Kroz Model dinamičnog liderstva zaposleni se uče kako da jasno izraze i dobro razumeju informacije.

Model dinamičnog liderstva ne može jednostavno da se 'preseli' iz jedne organizacije u drugu – on mora da se uvek konfigurise individualno za svako preduzeće ili organizaciju. Model dinamične komunikacije dospeva u svoju zrelu fazu kada postane dominantan aspekt toka rada jedne organizacije. To je ključna tačka kada se sve unapred određene promene sprovedu u jednoj organizaciji, kada su transparentni tok informacija i procedure. Tek u toj tački možemo da kažemo da preduzeće u celini funkcioniše u skladu sa Modelom dinamičnog liderstva.

Model dinamičnog liderstva može da se koristi tokom burnih vremena, tokom onih situacija kada kažemo sebi da je promena jedina konstanta. Delotvoran je i tokom perioda stabilnosti ako želimo da nastavimo da idemo dalje putem promene – a sledstveno tome i putem napretka – u svom ličnom i/ili poslovnom životu. U poslovnom okruženju aktivnosti su kao laminarni ili umatičeni tok, u slojevima, kretanje je fluidno

i glatko, bez prekida i remećenja; lični život, s druge strane, podseća na tok suprotan ovom, turbulentan, buran, struje se kreću kako ide vreme i mogu praviti virove. A čak i ako bi bilo optimalno da naš lični i poslovni život teku na sinhronizovan način, laminarni i turbulentni tok, kako kažu zakoni fizike, ne mogu se spojiti u jednu struju jer pre ili kasnije laminarni tok postaje turbulentan. Odnosi se razvijaju i rastu kroz komunikaciju, a ako nema komunikacije ili nije jasna, dolazi do problema. Ako nastavimo da delujemo shodno pravilima za laminarno strujanje unutar dinamičnog procesa dolazi do potpunog haosa. Dakle, mora doći do laganog i nežnog prelaska sa jednog sistema rada na drugi.

‘Dinamično liderstvo donosi promene u organizaciju na način koji je blagotvoran i po rukovodstvo i po zaposlene.’

Posle nekoliko godina iskustva u savetovanju rukovodilaca srednjeg i najvišeg nivoa, uz razumevanje zakona fizike i naučnih metoda upravljanja procesima rada, informacijama i zaposlenima, izradio sam i razvio Model dinamičnog liderstva kao pomoć za kompanije i organizacije da bi mogle neprimetno i mirno da uvedu promene te vrste u svoj sistem. Uobičajeni način prelaska sa jednog sistema rada na drugi korišćenjem već uspostavljenih metoda najčešće dovodi do šoka koji po definiciji stvara poremećaje u procesu rada. Primenom Modela dinamičnog liderstva uvodimo promene na način koji je prihvatljiv i za rukovodstvo i za zaposlene. Ako želimo da

ohrabrimo pozitivne osobine zaposlenih, da izbegnemo stres a da istovremeno podstaknemo njihove potencijale – moramo da obezbedimo laganu i glatku tranziciju koja će činiti dobro i samoj kompaniji. Ovakva tranzicija, koja se odvija na jedan veoma prirodan način, sprovodi se kroz sedam koraka koji omogućavaju klijentu da prođe kroz ličnu transformaciju, pri čemu se frustracije, duboko ukorenjeno ponašanje i način razmišljanja, kao i eventualne traume iz detinjstva, uklanjaju na jednostavan i nežan način.

Lična transformacija poznata pod imenom metod Sirius lične transformacije počinje od vodeće figure u kompaniji-klijentu, a posle toga – ukoliko se to smatra potrebnim – nastavlja se transformacija na nižim nivoima hijerarhije u toj kompaniji. Ali od najveće je važnosti da se uvek krene od vrha, od najvažnije ličnosti u kompaniji. Svaki direktor predvodi primenom i upravo je on ličnost koja presudno utiče na kompaniju. Posle lične transformacije sledi poslovna, nazvana Sirius poslovna transformacija, gde se takođe prolazi kroz sedam faza. Poslovna transformacija počinje pošto je prva faza lične transformacije okončana, dakle naporedo sa drugom fazom. Kroz procenu situacije u poslovanju kompanije možemo da ocenimo da li će lična transformacija predsednika upravnog odbora ili generalnog direktora biti dovoljna da se postigne željeni preobražaj, ili je potrebna i poslovna transformacija. Naravno, ukoliko sve teče glatko i ako lični problemi direktora nisu još počeli da utiču na okolnosti unutar kompanije, tada preporučujemo samo Sirius ličnu transformaciju. Pošto smo imali veliko iskustvo u vršenju tih procena, već posle početnih razgovora možemo to da utvrdimo. Model dinamičnog liderstva pomaže nam da izbegnemo većinu problema u kompaniji koji proističu iz ličnih osobina zaposlenih ili poslovnih partnera, kao i iz svakodnevnih promena na tržištu.

Model dinamičnog liderstva uspostavlja organizacione, pravne i kadrovske strukture koje se mogu lako prilagoditi trenutnim situacijama na tržištu. Pošto živimo u okruženju koje

se izuzetno brzo menja, ta dinamika mora da se uzme u obzir kada se strategijski upravlja poslovnim tokovima rada. Nezavisna analiza tekućih poslovnih operacija unutar kompanije daje jasnu sliku efikasnosti i uspešnosti rada i predstavlja veliki korak u pravcu postavljanja novih organizacionih koncepata, pošto nam omogućava da na vreme otkrijemo:

- kritične situacije kojima se mnogo lakše može upravljati u početnim fazama;
- mogućnosti za organizacioni rast;
- potencijal zaposlenih koji je vezan za njihovu ličnost;
- nove izazove i prilike za razvoj i rast.

Na osnovu ove analize možemo:

- odrediti jasne prioritete i realistične ciljeve;
- podjednako rasporediti zadatke i odgovornosti zaposlenih;
- pojednostaviti i optimizovati tok rada i komunikaciju;
- uspostaviti stabilnu finansijsku poziciju i racionalizovati poslovne aktivnosti.

Komunikacija je suština Modela dinamičnog liderstva. Osvedočili smo se da je MDL izuzetno uspešan komunikacioni model za direktore ili predsednike upravnog odbora i njihove zaposlene u privrednim firmama, kao i za rukovodioce u lokalnim organima državne uprave i državne službenike. Pokazalo se da je delotvoran među zaposlenima koji potiču iz različitih radnih okruženja, starosnih grupa i polja stručnosti, kao i da je odgovarajući kada se radi o grupama zaposlenih koji imaju različite metode rada, potiču uz drugačijih porodica, imaju različite nivoe emocionalne inteligencije ili suštinski različite ličnosti.

Model je takođe podesan za različita kulturna okruženja, različite zemlje i kontinente. Kao što ćete otkriti iz knjige koja je pred vama naš rad nije ograničen samo na Sloveniju, odakle smo inače. Uspešno smo uveli naš metod u nekoliko britanskih kompanija, a takođe smo radili i u Švajcarskoj i Nemačkoj. Naš metod poznat je u Sjedinjenim Državama, Ujedinjenim Arap-

skim Emiratima i Južnoafričkoj Republici.

Naši konsultanti preuzimaju ulogu 'regulatora informacija' u ovom procesu, upoređujući, prevodeći i u suštini prenoseći informacije tokom proces transformacije. Naša uloga jeste da se uspostave odnosi gde su smernice za prenošenje informacija jasno definisane, razumljive i na uzajamnu korist svih učesnika.

Namera je:

- da se jasno definišu odgovornosti zaposlenih;
- da se podstakne način razmišljanja i ponašanja koji je usmeren ka poslovanju;
- da se razumeju procedure i tok rada;
- da se racionalizuju i optimizuju procedure i tok rada;
- da se izvrši ocena zaposlenih (šta oni žele da saopšte);
- da se nauči kako da se izlaže izvan problema i da se tako omogući rešenje;
- da se uspostavi način rada koji je usmeren ka projektu.

‘Navika ponašanja i načini razmišljanja ne mogu se promeniti preko noći.’

MODEL DINAMIČNOG LIDERSTVA (MDL)

Staza promene i napretka.

DVA PROCESA TRANSFORMACIJE

Pet koraka. Sedam faza.

SIRIUS LIČNA TRANSFORMACIJA

Obrasci ponašanja i način razmišljanja ne mogu se promeniti preko noći.

SIRIUS POSLOVNA TRANSFORMACIJA

Ključ je u bliskoj saradnji između zaposlenih i rukovodstva.

Proces je podeljen na pet koraka. Kao i proces lične transformacije, i proces poslovne transformacije ima sedam faza. Počinje se prvom fazom lične transformacije; kada se ona okonča, počinje prva faza poslovne transformacije. Na taj način sve faze poslovne transformacije 'kasne', odnosno odložene su za po jednu fazu tokom procesa lične transformacije.

Uvod (dijagnoza)

1. Lični i poslovni pretres – Sirius lični pretres

Uspostavljanje poverenja

2. Faza smirivanja - Sirius lični monitoring
3. Raščišćavanje, uspostavljanje reda u našem umu i okruženju – Sirius lično čišćenje

Uvođenje promene

4. Određivanje novih ciljeva – Sirius lični cilj
5. Odustajanje od starih navika – Sirius lična emancipacija

Ocenjivanje rezultata

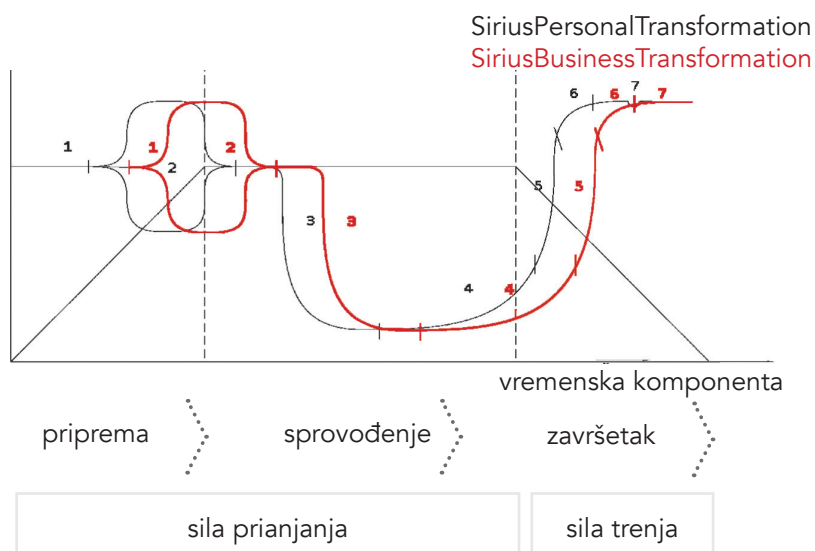
6. Sirius lična strategija (obuhvatna promena)

Završna faza

7. Integrisanje promena u lični život (stvaranje obuhvatne slike)

Tokom prve tri faze odigrava se detaljna i iscrpna analiza. Od četvrte do šeste faze odvijaju se konsultacije koje se odnose na odustajanje od starih navika i uspostavljanje novih ciljeva. Tokom sedme i završne faze, znanje koje je stečeno tokom prethodnih šest faza integriše se u ponašanje pojedinaca na radnom mestu i u poslovni tok rada. Potom će uslediti dalji koraci, uključujući tu i sprovođenje, primenu i okončanje procesa transformacije, sve dok klijent ne dospe do nivoa lične nezavisnosti. U stvarnosti sve ove faze se dešavaju sve vreme jer je u pitanju proces transformacije iz jednog stanja u drugo.

Baš kao što tokom našeg svakodnevnog života mi možemo da doživimo neke nepredviđene situacije koje nas poremete i izbace iz koloseka, terajući nas da uložimo napor kako bismo se vratili u ono stanje uma u kome smo bili pre takvog događaja (za šta nam obično treba oko 30 minuta), prolaženje kroz ovih sedam faza može da preobrati osobu ili organizaciju iz stanja neravnoteže u stanje stabilnosti. Radi se o prirodnom ciklusu koga smo svesni jedino ako oslušujemo sebe. Upravo stoga naš program traje sedam meseci, tako da kasnije možete tim istim putem da prođete za samo par minuta.



‘Promena mora da se uvede
postepeno da ne bi izazvala
još više zbrke u
vašem životu.’

MODEL DINAMIČNOG LIDERSTVA

Staza promene i napretka.

PROCES TRANSFORMACIJE

Pet koraka, sedam faza.

SIRIUS LIČNA TRANSFORMACIJA

Obrasci ponašanja i način razmišljanja ne mogu se promeniti preko noći.

SIRIUS POSLOVNA TRANSFORMACIJA

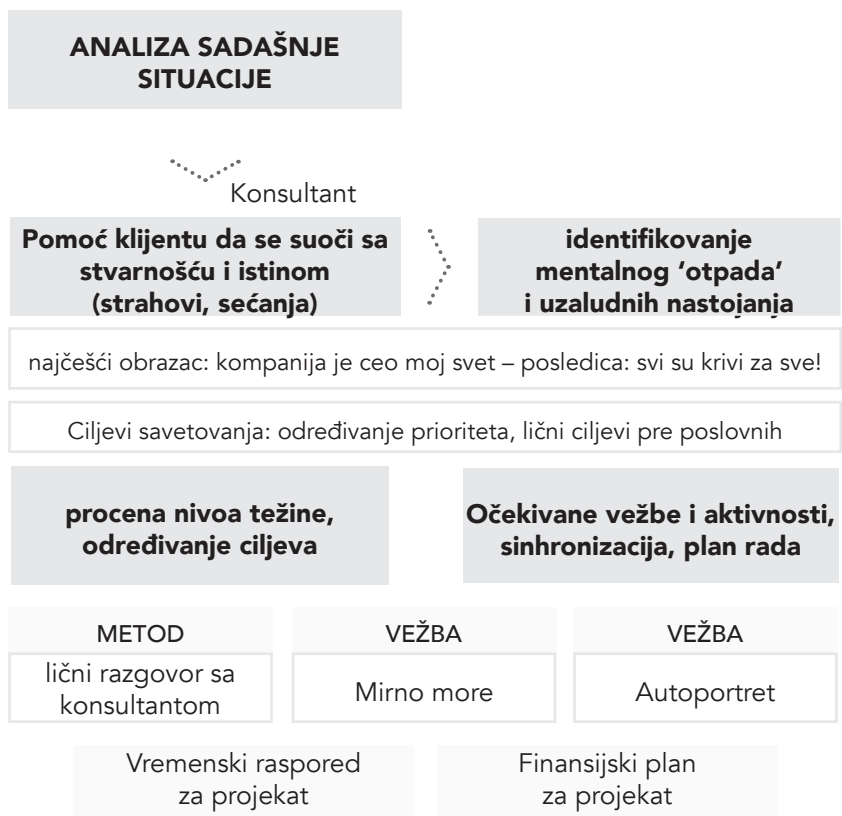
Ključ je u bliskoj saradnji između zaposlenih i rukovodstva.

Pola naše ličnosti zavisi od naše prirode, odnosno od našeg genotipa, dok je druga polovina uslovljena fenotipom, odnosno, drugim rečima kazano, obrazovanjem i okruženjem, načinom vaspitanja. Zar onda mi nismo pola zbir drugih? To je delimično tačno, ali mi zapravo imamo sopstvenu suštinsku prirodu koja je obeležena težinom prošlosti. Kada odlučimo da preduzmemo ličnu promenu moramo da oslušnemo sebe i da prepoznamo koje su nam želje i potrebe. Dobra je ideja da se napravi spisak i da se promene uvedu postepeno, tako da se ne pogubimo i ne stvorimo još više zbrke. Važno je da uvek imamo cilj u vidu i da nastavimo sa određivanjem novih ciljeva. Obrasci ponašanja i načini razmišljanja koji su nas do tada vodili kroz život ne mogu da se promene preko noći, zato moramo da idemo kroz ličnu transformaciju koja postaje početak procesa samo-otkrivanja, omogućavajući pojedincu da otkrije rešenja, iskusi ličnu slobodu i odneguje nezavisnost od svoje prošlosti. Stoga smi stvorili metod lične transformacije: Sirius lična transformacija. Primenom metode Sirius konsultant savetuje klijenta u pravcu određenih ciljeva. Da bi se ti ciljevi postigli moraju prvo da se uspostave temelji za lični rast. Jedino na osnovu takvih temelja možemo da formiramo i razvijemo našu ličnost. Dok sve nije bezbedno na svom mestu, svaki dalji lični razvoj nije moguć.

Faza 1: Sirius lični pretres (dijagnoza)

Uvodnu fazu, koja traje jednu do tri nedelje, nazvali smo fazom pretresanja i pregrupisanja. Mogli bismo da je nazovemo i fazom svesnosti, pošto je cilj da se suočimo sa stvarnošću – snovima, izvinjenjima, stavovima. Svi strahovi, potisnuta sećanja i greške izađu na svetlo dana, što upravo čini ovu fazu transformacije veoma zahtevnom. U inicijalnom intervjuu klijent predstavlja svoju životnu priču, opisuje nepremostive prepreke sa kojima se suočio, objašnjava šta ga je sprečavalo da unese neke promene, sa kojim se kritičnim situacijama hvatao u koštac, i tome slično. To je osnova za konsultantov dalji rad – da ustanovi slaba područja kod klijenta i da odluči

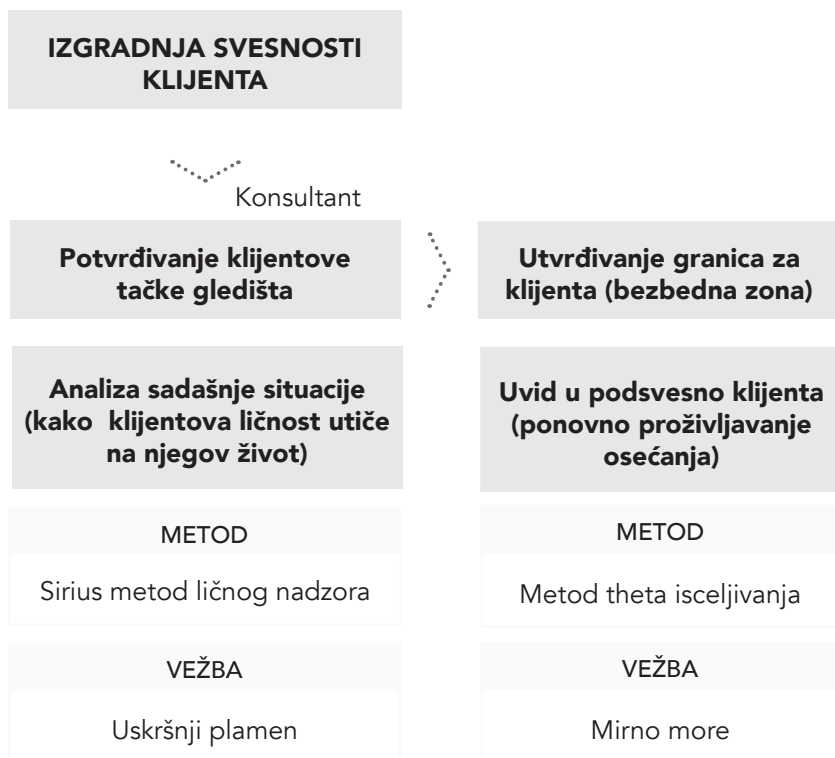
kako će se konsultacije dalje odvijati. Svrha savetovanja je da klijent svojim ličnim ciljevima dâ preimućstvo u odnosu na poslovne ciljeve – odnosno, da uspostavi drugačije prioritete.



Faza 2: Sirius lični monitoring (izgradnja svesti klijenta)

Posle traume i šoka suočavanja sa sobom u početnoj fazi mora uslediti jedan period smirivanja (dve do četiri nedelje). Ova faza, u kojoj klijent potvrđuje sopstvena gledišta i sam određuje svoje granice ('bezbedna zona'), zasnovana je na principima teorije izbora i teorije realiteta. Klijent postaje svestan da je on sam jedini odgovoran za sve što se desilo i što će se desiti u budućnosti u njegovom životu. Primenom Sirius metode ličnog monitoringa mi ukazujemo klijentu na to kako njegova ličnost utiče na odluke koje potom utiču na njegov život (analiza sadašnje situacije). Osim toga, omogućujemo

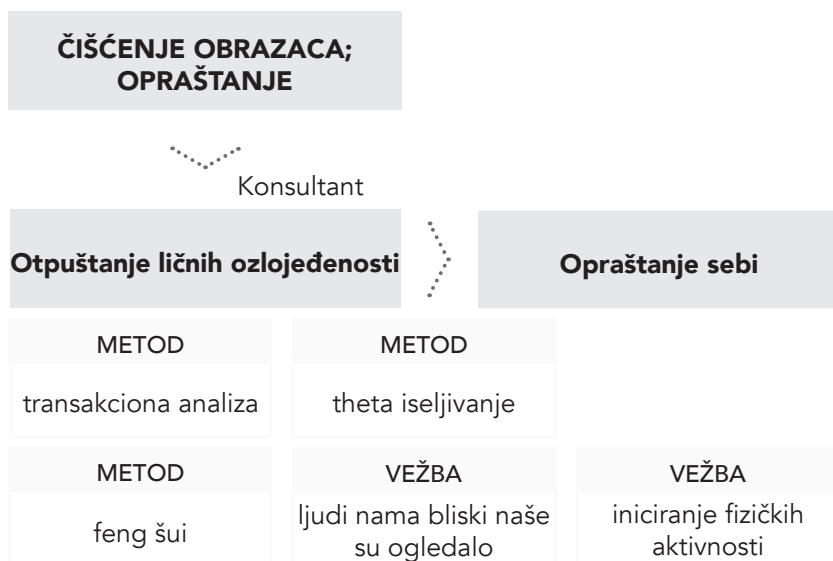
klijentu i da stekne uvid u svoju podsvest koristeći metod theta isceljivanja.



Faza 3: Sirius lično čišćenje (oslobađanje od obrazaca)

Proces čišćenja ili raščišćavanja može da počne tek pošto se klijent umirio i usvojio ono što je o sebi naučio. Proces se zasniva na transakcionoj analizi i feng šuiju. Važno je da iz svog života uklonite sve materijalne stvari koje dugo nisu korišćene i da otpustite svaku ozlojeđenost i ljutnju. Tada nastupa trenutak kada moramo priznati sve svoje lične greške, nekad uz pomoć ljudi koji su nam najbliži; oni su naše ogledalo i često nam pokazuju da osobine koje smo njima pripisali u suštini mogu da se primene na nas same. Kada opraštamo – ne samo drugima već pre svega sebi – takođe utvrđujemo koje vrste obrazaca nosimo u sebi, da li su oni nasleđeni od naših roditelja ili smo ih doneli iz prethodnih života. Mnoge stvari

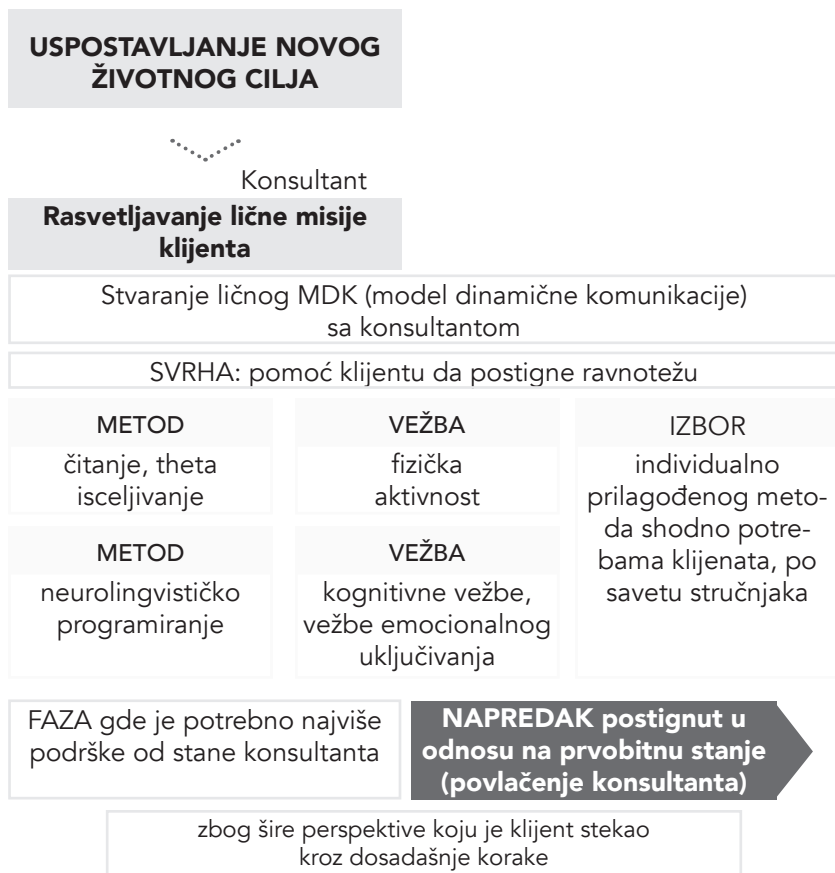
mogu da se eliminišu samo kroz svesnost, čak i neka duboko ukorenjena ubeđenja i stvari koje smo preneli iz prethodnih života mogu se ukloniti uz pomoć metode theta iseljivanja. Ovo emocionalno i mentalno čišćenje, pročišćavanje, zajedno sa opraštanjem, uslovi su koji moraju biti ispunjeni da bismo mogli da napredujemo u transformacionom procesu. Metod je razvijen na osnovu prirodnih pojava, dejstva sila na naša tela. Sila koja sprečava telo da se kreće dok je nepomično naziva se sila statičkog trenja. Ova faza traje dve do četiri nedelje.



Faza 4: Sirius lični cilj (uspostavljanje lične misije)

Kada smo sve uklonili odjednom se osećamo potpuno prazno. U prošlosti su naši životi bili ispunjeni 'igrama', a život bez njih donosi nezavisnost. Klijent je iznenada svestan da rad i samo rad ne može više da mu bude način života, da poslovni ciljevi postoje jedino da bi podržali lične ciljeve. Pomažemo klijentu da definiše nove ciljeve ili da otkrije sopstvenu misiju korišćenjem theta iseljivanja i neurolingvističkog programiranja. Ovo je obično veliki i snažan iskorak za klijenta jer shvata da nije važno samo postići cilj, već da je i sam put cilj po sebi, te da je način na koji taj put postizemo takođe važan. Upravo u ovoj tački klijentu je potrebno najviše podrške od strane kon-

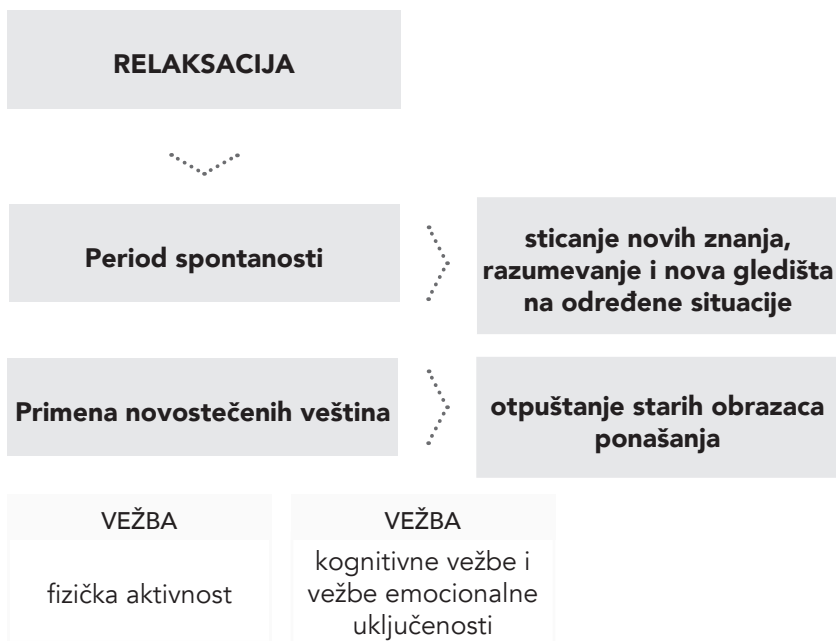
sultanta. Kada dođe do napretka u odnosu na početno stanje, konsultant može da se malo povuče u stranu jer je klijent već stekao širu perspektivu, što je rezultat do tada preduzetih koraka. Ova faza traje oko dve nedelje. Tokom ovog vremena klijent učestvuje u redovnim fizičkim i mentalnim aktivnostima, kao i zadacima osmišljenim da poboljšaju emocionalnu inteligenciju.



Faza 5: Napuštanje starih navika / Sirius lična emancipacija

U ovoj fazi koja traje tri do pet nedelja pokušavamo pre svega da budemo spontani, mnogo vremena posvećuje se sportskim aktivnostima, te zabavi i provodu. Počinjemo da koristimo novostečene veštine dok otpuštamo neke od starih obrazaca

ponašanja.

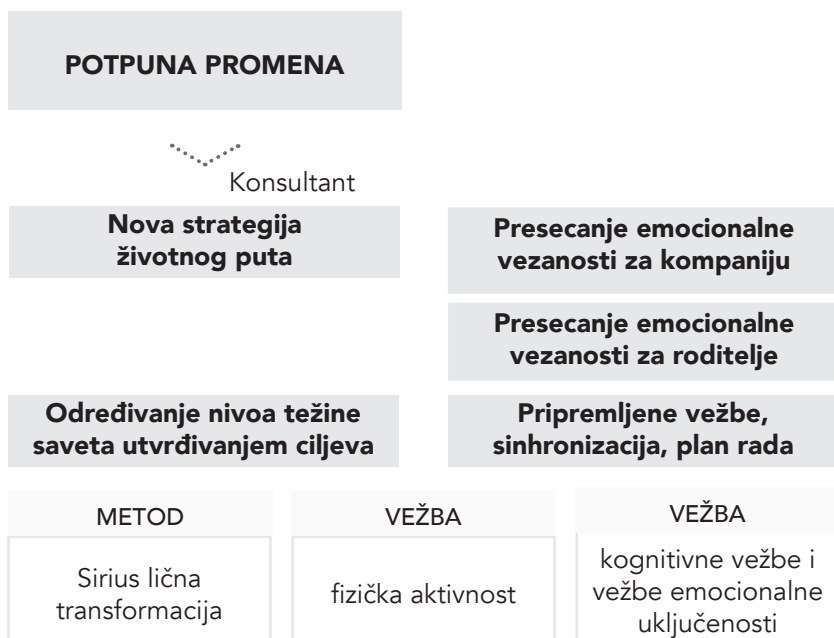


Faza 6: Sirius lična strategija (potpuna promena)

Kada već imamo osećanje da se ništa nije zapravo promenilo ili imamo osećanje krivice jer ne radimo stvari na onaj način koji smo nekada koristili, vreme je da se pripremi nova životna strategija. U ovoj tački presecamo emocionalne spona (vezanosti) sa kompanijom i istovremeno treba da uradimo isto to sa našim roditeljima. Sve na šta smo navikli i sve što priželjkujemo može nam se vratiti u život u ovoj tački. Shvatamo da nema potrebe da izmišljamo nešto novo, da sve već postoji duboko u nama.

Ovo je tačka prekretnica, kada je čovek spreman za kompletnu promenu. U ovoj se tački nastavlja priča o nepokretnom telu koje treba da se pokrene; drugim rečima, nastavljamo Sirius ličnu transformaciju, pobeđujući sile statičkog trenja i pokušavajući da 'pokrenemo' naš život. Dok to radimo, takođe i gradimo svoju ličnost. Što smo psihološki i fizički stabilniji, to nam je lakše da upravljamo svojim životom u ovom din-

amičnom svetu. Sve zavisi od nas! Šesta faza traje od četiri do šest nedelja.



Faza 7: Sirius lična integracija – ugradnja promena u klijentov lični život (stvaranje sveobuhvatne slike)

Stigli smo do poslednje faze transformacije. Sada treba da napravimo pregled svega što smo naučili i da sve prikupimo na jedno mesto, da vidimo koliko smo daleko otišli na putu da postanemo kompletna ličnost.

Osim vežbi kognitivnog i emocionalnog angažovanja, fizičko angažovanje takođe mora biti uključeno i mora se praktikovati i posle okončanja konsultacija. Kada se sedma faza okonča konsultant pravi spisak, navodeći lične osobine klijenta koje su razvijene kroz proces Sirius lične transformacije. Potom sledi poređenje različitih faktora iz početne analize. Sedma faza završava se u roku od tri do četiri nedelje.

POTPUNA SLIKA



**Integracija promena u
potpunu sliku**

Poređenja promena u odnosu na početnu analizu

VEŽBA

fizička aktivnost

VEŽBA

kognitivne vežbe i
vežbe emocionalne
uključenosti

Tri potprocesa

Sirius lična primena, Sirius lična nezavisnost, Sirius lični nadzor (prihvatanje sebe i svog okruženja, lični rast, praćenje odn. monitoring).

Tokom ovog perioda klijent mora naučiti da prihvati sebe i svoje okruženje, a neophodno je i da počne da ima poverenja prema svom okruženju. Osim toga, u ovom periodu klijent stiće samopoštovanje dok se istovremeno dalje odvija proces postizanja emocionalne nezavisnosti od kompanije. Emocionalna spona sa kompanijom postaje sve slabija i slabija kako lični život klijenta postaje prioritet – što je uslov za razdvajanje ličnog i poslovnog života. Konsultant će nastaviti da se povremeno sastaje sa klijentom, tako da zajedno mogu proveriti kako promene na ličnom nivou utiču na saradnike i shodno tome na poslovanje kompanije.

**PRIHVATANJE SEBE I SVOG
OKRUŽENJA**



Poverenje u okruženje



samopoštovanje

RAZVOJ KLIJENTA



**Emocionalna nezavisnost
klijenta**

**Emocionalna vezanost za
kompaniju se smanjuje – lični
život postaje PRIORITET**

**Stvaranje uslova za
razdvajanje ličnog i
poslovnog života**

PRAĆENJE I OCENA SPROVEDENIH PROMENA



**Povremeni sastanci
sa klijentom**



**Ocena kako lične promene
utiču na poslovne procese i
tok rada u kompaniji.**

MODEL DINAMIČNOG LIDERSTVA (MDL)

Staza promene i napretka.

PROCESI TRANSFORMACIJE

Pet koraka, sedam faza.

SIRIUS LIČNA TRANSFORMACIJA

Obrasci ponašanja i način razmišljanja ne mogu se promeniti preko noći.

SIRIUS POSLOVNA TRANSFORMACIJA

Ključ je u bliskoj saradnji između zaposlenih i rukovodstva.

Faza 1: Sirius poslovni pretres (analiziranje sadašnje situacije)

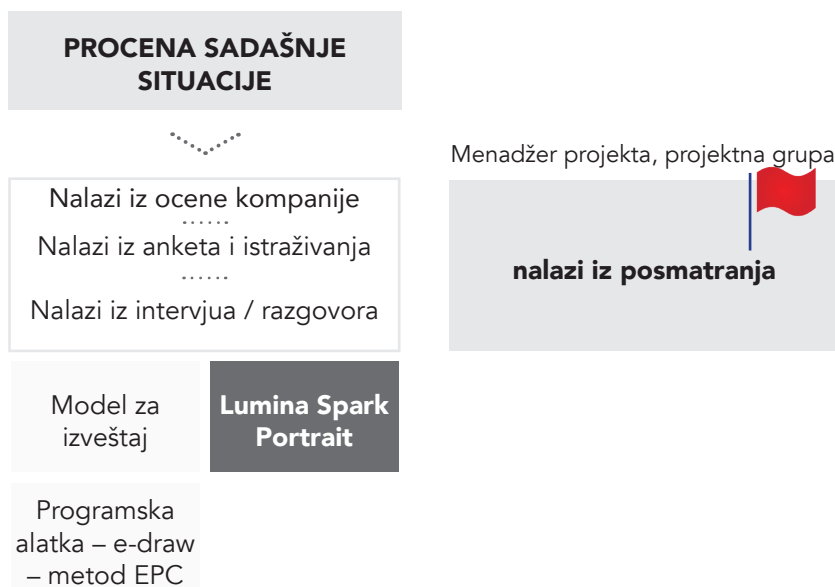
Ocena sadašnje situacije u kompaniji obuhvata procenu radnih i poslovnih procesa, tok ključne dokumentacije, pregled kadrovske i druge poslovne dokumentacije, procenu ključnih zadataka kao i ključnih komunikacionih procesa i informacionih sistema. Ocena potencijala ličnosti takođe mora da se obavi. Neophodno je obaviti razgovore sa ključnim zaposlenima i popuniti upitnike. Na početku je od ključne važnosti da se posmatraju metode rada i tok komunikacije unutar kompanije.



‘Model dinamičnog liderstva predstavlja poslovnu paradigmu za strategije usmeravanja, organizacije i komunikacije jednog preduzeća, čime se sprečava da na poslovne procese utiču ličnosti i osobenosti onih ljudi koji ih aktivno oblikuju. Ceo model zasnovan je na zakonima prirode.’

Faza 2: Sirius etapa poslovnog smirivanja (procena nalaza)

U ovoj fazi radi se procena situacije zasnovana na oceni brojnih aspekata situacije unutar kompanije, sprovedenih anketa i obavljenih intervjuja i razgovora.



Faza 3: Sirius poslovno čišćenje (predstavljanje rezultata)

U ovoj tački predstavljamo rezultate ocene situacije u kojoj se kompanija nalazi, što uključuje procenu organizacije, kadrovske i poslovne dokumentacije, ukazivanje na kritične tačke u radnim i poslovnim procesima, procenu komunikacije, toka informacija, procenu kompatibilnosti (ili inkompatibilnosti) kadrova i njihovo korišćenje.

PREDSTAVLJANJE REZULTATA

Predstavljanje rezultata rukovodstva kompanije i sistema

Menadžer projekta, projektna grupa

Predstavljanje
sadašnje organizacije

Predstavljanje
kadrovske i poslovne
dokumentacije
.....

Predstavljanje
kritičnih tačaka u
korporativnim i
poslovnim procesima

Predstavljanje
sadašnjeg stanja
komunikacionog
sistema

Predstavljanje
sadašnjeg toka
informacija

Kompatibilnost
ljudskih resursa
(pravi ljudi na pravim
mestima)

*predstavljanje
isključivo rukovodstvu

Korišćenje ljudskih
resursa

METOD
management meeting

METOD
2. worksop

47

Faza 4: Sirius poslovni ciljevi (odluka: optimizacija i reorganizacija)

Tokom četvrte faze rukovodstvo uspostavlja nove poslovne ciljeve uz pomoć konsultanta, uzimajući u obzir postojeće potencijale i želje. U ovoj tački mora da se donese odluka da li će kompanija samo da optimizuje postojeće procese ili će da započne reorganizaciju poslovnih procedura iz osnove.

POSTAVLJANJE NOVIH CILJEVA

Menadžer projekta, klijent

**Davanje smernica u okviru
unutrašnjih potencijala
kompanije i željenih ciljeva**

**Proizvod:
ciljevi (lični i privatni)**

Samo optimizacija postojećeg sistema

ILI reorganizacija celog poslovnog sistema

Faza 5: Sirius poslovna strategija (uspostavljanje pravih uslova za Model dinamičnog liderstva)

U ovoj fazi pravi uslovi moraju biti uspostavljeni za primenu Modela dinamičnog liderstva u okviru poslovnog sistema. Mora da se odredi najefikasniji put prema ciljevima definisanim u četvrtoj fazi. Neophodno je da se među zaposlenima odredi menadžer projekta ili projektna grupa.

USPOSTAVLJANJE USLOVA ZA MDL U OKVIRU POSLOVNOG SISTEMA

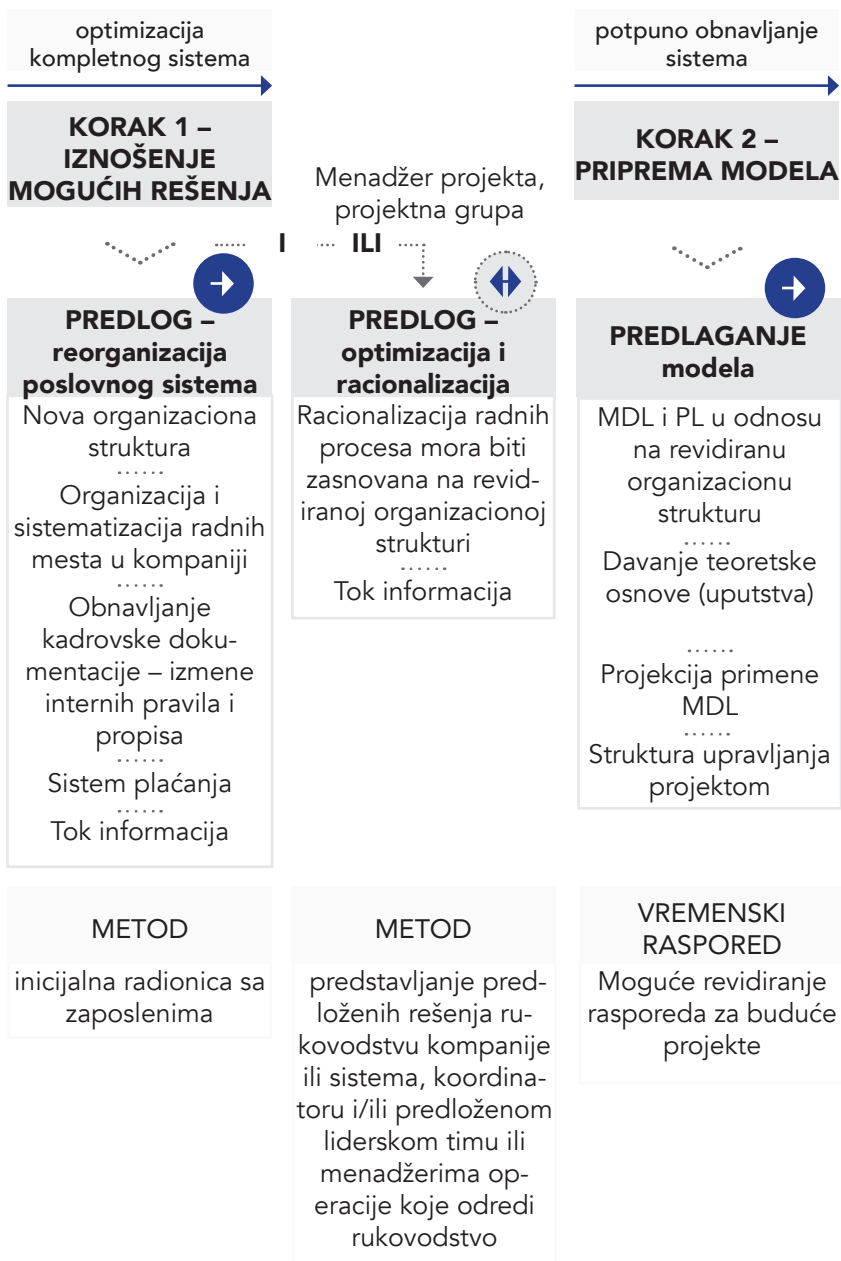


Menadžer projekta, projektna grupa

Proizvod: strategija (put ka poslovnih ciljevima)

Faza 6: Sirius poslovna emancipacija (priprema za MDL)

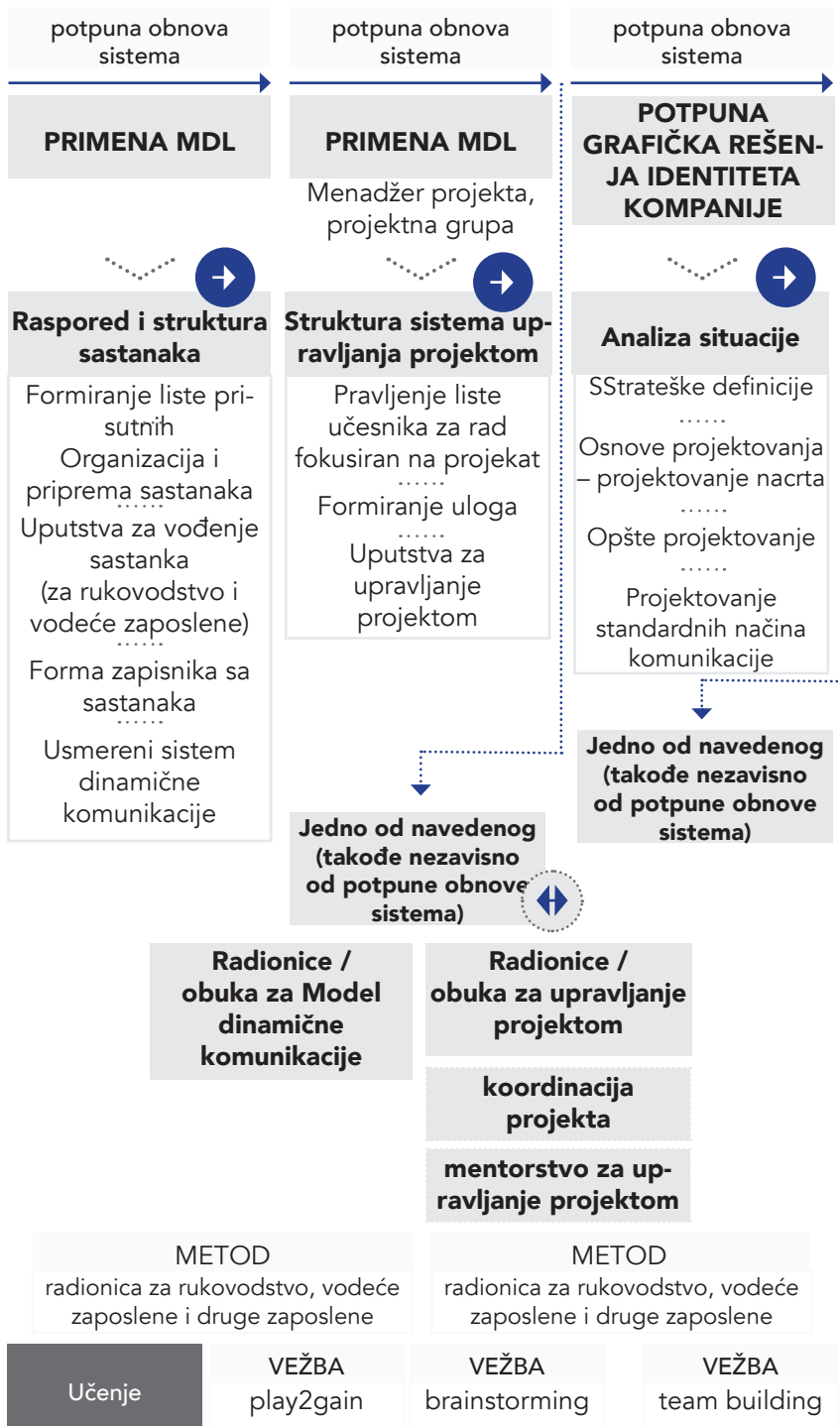
Ako je doneta odluka da se ide putem optimizacije i racionalizacije postojećih procesa, određuje se revidirana organizaciona struktura. U ovoj etapi mora takođe da se iznese predlog koji se odnosi na tok informacija. Ako se umesto toga klijent odlučio za kompletnu rekonstrukciju poslovanja, prvi korak šeste faze jeste da se definišu moguća rešenja (predlozi za reorganizaciju koji obuhvataju novu organizacionu strukturu, organizaciju i sistematizaciju radnih mesta u kompaniji, izmene internih pravila i propisa, strukturu sistema plaćanja i smernice koje se odnose na tok informacija). Posle toga slede pripreme za primenu MDL (MDL u upravljanju projektom shodno revidiranoj organizacionoj strukturi, uspostavljanje teoretske osnove i instrukcije, projekcija primene MDL i stvaranje strukture upravljanja projektom). Tokom ove faze organizuje se radionica sa zaposlenima, predviđena rešenja predstavljaju se rukovodstvu, a ukoliko je potrebno revidira se vremenski raspored.



‘To what extent are you willing to hear the truth? Because afterwards there is no going back.’

Faza 7: Sirius poslovna integracija (primena MDL i upravljanja projektom)

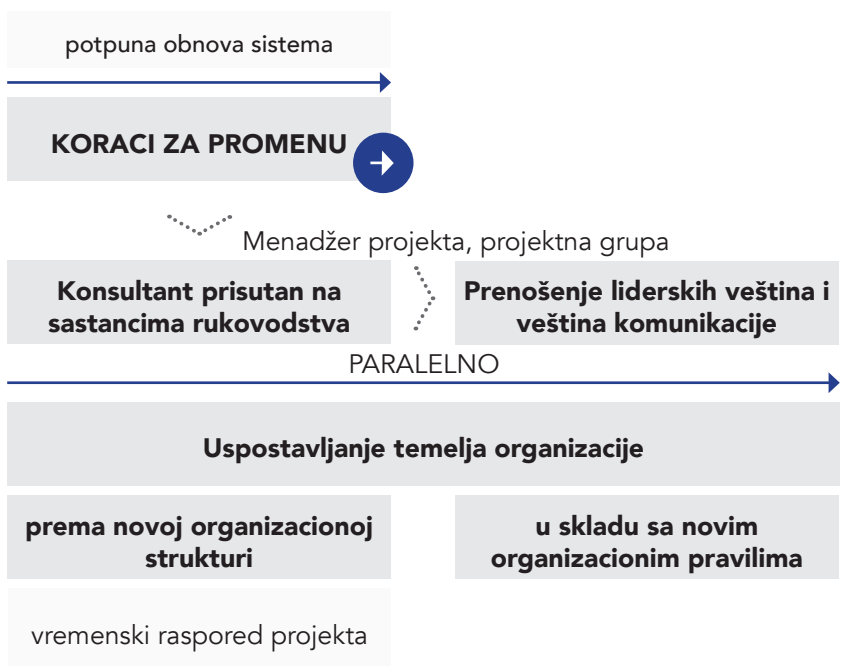
Ako je doneta odluka da se ide u pravcu optimizacije sistema, onda se tokom ove faze organizuju seminari i radionice za obuku dinamičnih projektnih lidera. Ako se klijent odlučio za potpunu rekonstrukciju sistema, mora se primenjivati Model dinamičnog liderstva: odlučivanje, susreti sa učesnicima, organizacija i priprema sastanaka, smernice za vođenje sastanaka, forma zapisnika. Potom sledi primena upravljanja projektom (ko je angažovan, formiranje uloga, uputstva) a tada slede grafička rešenja korporativnog identiteta (analiza situacije, strateška karakterizacija, osnove projektovanja, projektovanje standardnih načina komunikacije).



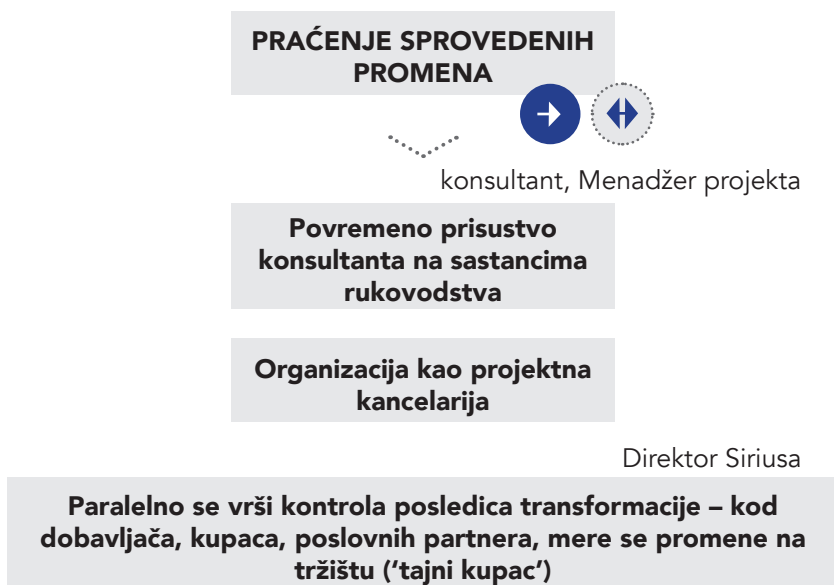
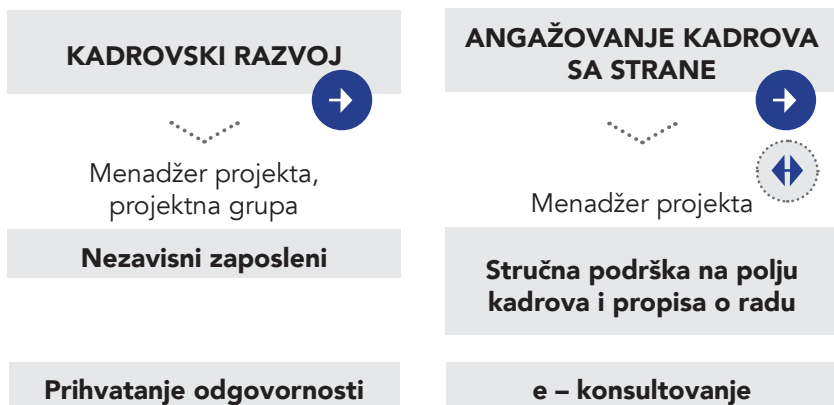
Poslovni potprocesi

Sirius poslovna primena, Sirius poslovna nezavisnost, Sirius poslovni nadzor (prihvatanje, rast, praćenje odn. monitoring).

Tokom ove faze primene konsultant prisustvuje sastancima rukovodstva i dalje nastavlja da daje savete rukovodstvu kad se radi o pitanjima liderstva i komunikacije. U ovoj fazi uspostavljaju se temelji organizacije u skladu sa novodefinisanom organizacionom strukturom i pravilima.



Sledi nezavisnost zaposlenih i shodno tome i prihvatanje odgovornosti. Nudi se stručna podrška na polju ljudskih resursa i propisa o radu. Konsultant povremeno prati sprovedene promene time što je prisutan na sastancima rukovodstva. Istovremeno se mere i reakcije tržišta na promene u kompaniji.



PRIČA LIČNE I POSLOVNE TRANSFORMACIJE
Korak po korak.

SUSRET

Šta je direktorova kancelarija pokušavala da mi saopšti?

NOVI POČETAK

Kompanija kako je vide njeni lideri

PRAVILA VOĐENJA SASTANKA RUKOVODSTVA

Da li postoji jedna kompanija ili ih ima četiri?

BIRANJE TIMA BLISKIH SARADNIKA

Menadžeri odeljenja kao partneri

LIČNO KONSULTOVANJE

Majku je zamenila žena

KO SU MOJI SARADNICI

Petičar, usamljenik i koketa

KAKO SE ZADACI RASPOREĐUJU?

Svi se nalazimo u istom čamcu

SUOČAVANJE SA SOBOM

Možda je vreme da se zamene rukovodioci?

TAČKA PREOKRETA

Moramo da se pripremimo za promene

REORGANIZACIJA KOMPANIJE

Fokus na cilj dovodi nas do kraja trke

U petak se moj sastanak sa klijentom završio ranije pa sam odlučio da skoknem do kafića na kafu. Jedina mi je želja bila da na brzinu odgovorim na neke mejlove. Kada sam ušao u kafić ugledao sam lice starog druga iz srednje škole sa kojim nisam bio u kontaktu poslednjih nekoliko godina. Posle kraćeg zagledanja on mi se nekako neodređeno nasmešio, pa sam mu prišao pomalo nesigurno – zapravo nisam bio siguran da li bi bilo bolje da mu samo izdaleka klimnem glavom - i pružio mu ruku. „Šta mu se desilo?“ zapitao sam se kad sam ga pogledao u umorno i posivelo lice. Stisak njegove ruke bio je slab i nesiguran, potpuno drugačiji od onoga kako sam ga ja pamtio. Gde je nestao onaj mladi čovek dobrih manira, samopouzdan, koji je uvek tačno znao šta hoće od života?

Pozvao me je za svoj sto i polako smo počeli priču. U početku smo ćutali, bilo je očigledno da je postuđen, ali onda mi se otvorio. Rekao mi je da ga je žena napustila pre nekoliko meseci, da mu je tog istog dana i majka umrla, a na sve to imao je i ozbiljan saobraćajni udes. Sve to se desilo jednog nesrećnog utorka u februaru. Dok smo razgovarali neprestano je zagledao žene koje su prolazile pored nas, igrao se mobilnim i vrpeljio na stolici. Lako se moglo zaključiti da je uznemiren i rastrzan. A onda je na par trenutaka opet postao onaj dečak iz škole. Čestitao je sebi na tome što je dobio unapređenje. Pre dva meseca postao je direktor manje multinacionalne kompanije. Opisivao je svoju novu 'kancelariju iz snova' sa savršenim pogledom, baš kakvu je oduvek želeo. Iznenada je odlučio da moram da je vidim, kad smo se već sreli, tako da smo otišli iz kafića i došli do njegovih kola. Dok je sklanjao gomilu zgužvanih papirića sa sedišta izvinjavao se što nema mesta da sednem. Osim gomile papira bilo je tu i praznih plastičnih boca na podu pored ostataka iz Mekdonaldsa i konzervi red bula. Primetio sam još nešto što nije bilo očigledno u mraku kafića: košulja koju je nosio verovatno je bila od juče i bio je neobrijan. Kad smo krenuli vozio je veoma brzo, trubio i žalio se kako drugi voze.

Tokom vožnje nismo mnogo pričali pošto je sve vreme razgovarao telefonom. Parkirali smo u garaži zgrade i ušli u lift do poslednjeg sprata. Na vratima nas je dočekala ljubazna sekretarica.

Kada smo ušli u njegovu kancelariju video sam ono što sam i očekivao. Roletne su bile do pola spuštene, sto potpuno zatrpan gomilom papira, korpa za otpatke puna. Onda sam ga direktno pitao da li ima problema na poslu. Prvo je bio iznenađen, pitao se odakle mi ta ideja, pa se čak malo i naljutio. A onda se slomio.

Objasnio sam mu kakve poruke šalje – svojom pojavom, nervozom, zapuštenošću i naposljetku zagušljivom i mračnom kancelarijom. Pogledao sam ga pravo u oči i rekao mu da je sve što vidim odraz njegove podsvesti. A da ga ne bih povredio ili uvredio, dodao sam da ja te stvari primećujem jer je to moj posao. A u tom trenutku verovatno smo obojica znali da su njegovi problemi svima očigledni. Međutim, ja sam dodao da bih mogao da mu pomognem da ih reši.

Šta mi je njegova kancelarija govorila? Roletne su bile spuštene do pola da bi zaklonile pogled. Roletne nisu bile spuštene zbog sunca, već jer je taj široki pogled izazivao u njemu osećaj još veće bespomoćnosti. Ne možete se sakriti u sobi preplavljenoj svetlošću. Jasno je da posle svega što se obrušilo na njegova pleća u privatnom životu on ne može da iznese posao koji mu je poveren. Nije bio u stanju da osmisli novu strategiju za kompaniju i da nađe rešenja za izazove sa kojima se suočava. Moglo bi se reći da je izgubio kompas. A bez kompasa ne može ni sebe ni kompaniju da vodi pravim putem. Zašto je zalutao? Zašto mu kompas više ne radi? Čak mi je i njegov pisaći sto, zatrpan papirima, govorio da je kompanija suočena sa teškim izazovima. Problemi iz njegovog ličnog života našli su načina da se preslikaju na njegov rad. Život je počeo da mu se okreće oko problema: problema kod kuće, problema sa prijateljima, problema na poslu...

Nekako sam osetio da naš slučajni susret ima svrhu. Kada sam mu objasnio kako sam izveo svoje zaključke začutio je. To je za njega bio trenutak suočavanja sa samim sobom. Pomogao sam mu da otvori oči i njegov teret počeo je da se smanjuje. Pošto sam ga oduvek poštovao kao prijatelja dao sam mu nekoliko saveta kako da načini prve korake. Istog dana napravili smo 'akcioni plan'. Zapisali smo na parčetu papira koje korake treba da preduzme. Prvo je morao je da pogleda unutar sebe, da se smiri i prihvati dati trenutak. Tek tada mogao je da donosi nove odluke. Kada smo kretali iz njegove kancelarije otišao je do sekretarice i zamolio je da skloni sva dokumenta iz kancelarije, da podigne roletne i pozove spremačicu. Rekao joj je da za utorak sazove sastanak šefova odeljenja.

Predložio sam mu da ode nekuda za vikend i da učini nešto za sebe. Pristao je da uzme kraći odmor da bi se bolje osećao. U ponedeljak me je pozvao i rekao mi da je otišao do mora na dva dana i da je čak častio sebe masažom. Pošto smo se bili dogovorili da mu pomognem, zatražio sam da opiše kako se oseća kad je sam.

„Kada sam ležao na stolu za masažu i posmatrao kroz prozor bazen pun vode u kome više nije bilo skoro nikoga u te kasne sate, shvatio sam da se voda u bazenu smiruje. Od masaže mi se prispavalo i kada sam sklopio oči ukazalo mi se uzburkano more. Polako je sve počelo da se smiruje i opušta, kao i moje unutrašnje biće. Uspeo sam posle dužeg vremena da dišem lagano i smireno...“

Objasnio sam mu da je njegovo okruženje odraz njegovih misli i da je fokusiranjem misli na more koje se smirivalo smirivao i samog sebe.

‘Ne možete se sakriti u sobi
preplavljenoj svetlošću.’

PRIČA LIČNE I POSLOVNE TRANSFORMACIJE
Korak po korak.

SUSRET

Šta je direktorova kancelarija pokušavala da mi saopšti?

NOVI POČETAK

Kompanija kako je vide njeni lideri

PRAVILA VOĐENJA SASTANKA RUKOVODSTVA

Da li postoji jedna kompanija ili ih ima četiri?

BIRANJE TIMA BLISKIH SARADNIKA

Menadžeri odeljenja kao partneri

LIČNO KONSULTOVANJE

Majku je zamenila žena

KO SU MOJI SARADNICI

Petičar, usamljenik i koketa

KAKO SE ZADACI RASPOREĐUJU?

Svi se nalazimo u istom čamcu

SUOČAVANJE SA SOBOM

Možda je vreme da se zamene rukovodioci?

TAČKA PREOKRETA

Moramo da se pripremimo za promene

REORGANIZACIJA KOMPANIJE

Fokus na cilj dovodi nas do kraja trke

Utorak je bio dan za novi početak na poslu. Prisustvo-
vao sam sastanku rukovodstva kao konsultant. Ujutru
pre toga prvo sam se sreo sa prijateljem, direktorom.
Moram reći da je odavao potpuno suprotnu sliku u odnosu na
stanje u kome sam ga zatekao u petak – a samo je četiri dana
prošlo. Brzo smo razmenili nekoliko reči o njegovom kratkom
odmoru, a onda sam mu dao nekoliko predloga o tome kako
da vodi sastanak. U tom trenutku nam je njegova sekretarica
rekla da se zaposleni već okupljaju u sali za sastanke.

‘Njegovo okruženje je odraz njegovih misli.’

Kada smo ušli u salu svi su se utišali. Direktor ih je sve pozdra-
vio, istovremeno se izvinjavajući što sastanak nije sazva-
o ranije. Objasnio je, kako sam ga bio posavetovao, da je prvo že-
leo da malo bolje upozna preduzeće i da sam shvati sa kakvim
se problemima suočavaju. Svakako nije mogao da im priz-
na da se osećao potpuno izgubljenim kada je prihvatio ovaj
posao. Predstavio me je kao svog dobrog prijatelja i konsul-
tanta. Rekao im je da ću povremeno prisustvovati sastancima.
Primitio sam iznenađenje na nekim licima a neodobravanje
na drugim.

Sastanak je nastavio da se odvija po planu. Usledilo je kratko
predstavljanje svih šefova odeljenja. Direktor je zatražio od
njih da svako prikaže kompaniju kroz svoj rad i odgovornosti,
da objasni zašto imaju probleme i predloži moguća rešenja i
poboljšanja. Desno od mene sedeo je šef administracije, i on
je prvi odgovorio. Objasnio je da do sada nijedan od direktora
nije imao sluha za razvoj ljudskih resursa, već su sve vreme
od zaposlenih očekivali i zahtevali maksimalnu efikasnost, što
je često vodilo preopterećenosti i velikom stresu među njima.
Posledica je bila sve više odsustva sa posla zbog bolovanja,
a tokom godina to je dovelo i do veće fluktuacije zaposlenih.
Naglasio je da se nada većoj podršci, i pitao direktora da li

ima jasnu viziju kuda i kako namerava da vodi kompaniju. Po njegovom mišljenju to je od ključne važnosti za pravljenje efikasnog plana ljudskih resursa.

Dotadašnji neplanski pristup zapošljavanju nije im obezbeđivao selekciju najboljih kadrova. Dalje je naglasio da se on, kao rukovodilac zadužen za kadrove, uglavnom do sada bavio 'gašenjem požara', hitnim reagovanjem na situaciju koja bi iskrsla. Međutim, takvo ponašanje vodilo je samo još gorim situacijama, kojih je on postao svestan tek kasnije. Ako se odaberu nekvalifikovani ili neodgovarajući ljudi i oni angažuju, rezultati takvog lošeg izbora pokazuju se na duže staze u rezultatima poslovanja. Direktor mu se zahvalio na iskrenom mišljenju i dodao da je i on primetio sve veći broj žalbi klijenata koji je rastao iz godine u godinu. Rekao je da želi da ima jasnu sliku o tome kako se angažuju kadrovi. Pošto nije dovoljno upoznat sa tom temom, zamolio je šefa administrativnog odeljenja da se pridruži grupi koja će pripremati strategijski plan kompanije. Iako donekle iznenađen, rukovodilac ovog odeljenja bio je spreman i voljan da sarađuje.

'Brze promene izazivaju čak i veće probleme.'

Došao je red na direktora marketinga. On je izjavio da je takođe nezadovoljan trenutnom situacijom i pristupom prethodnog rukovodstva. Delovao je možda preterano samouvereno, čak kao da je pridavao sebi previše važnosti. Uglavnom nezadovoljan, rekao je da je marketinški sektor većinom preokupiran komercijalom i da tu zapravo pravog marketinga još nema ni u najavi. Posebno je podvukao da on ima odgovarajuće kvalifikacije i da je dobro upoznat sa praksom oglašavanja i reklamiranja kompanije, te da zato predlaže da se u budućnosti veća pažnja posveti valjanom marketingu za kompaniju. Generalni direktor, moj prijatelj, bio je zadubljen

u misli i gledao ispred sebe. Pažljivo je saslušao svaku reč i na kraju rekao da njegov način razmišljanja smatra potpuno razumljivim, ali da želi da mu on dostavi predloge šta treba uraditi u budućnosti. Nedostatak ljudskih resursa bila je prva stvar na koju je direktor marketinga skrenuo pažnju. Predložio je da se angažuje više komercijalista na terenu. Osim toga, naglasio je važnost prisustva i izlaganja na sajmovima.

Direktor je klimao glavom i onda pitao koji bi okvirno bio budžet koji bi im bio potreban. „Mogu vam dati precizniji odgovor i brojke kada nam kažete kojim putem idemo, u kom pravcu vi vodite naš brod. Nažalost, bez jasno definisanog puta i očekivanja rukovodstva ne mogu vam dati procenu“, odgovorio je direktor marketinga. Iako je moj prijatelj bio pokušao da ga malo isprovocira time što je tražio određenu cifru za budžet za marketing, ipak je bio prijatno iznenađen njegovom reakcijom. Većina bi u takvim situacijama odmah počela da traži izlaz, i uglavnom bi pribegli brojkama. Počeli bi da rade kalkulacije i procene iznosa koji im je potreban za njihovo odeljenje, ali je u ovom slučaju direktor marketinga odgovorio vrlo pragmatično i potpuno u skladu sa okolnostima. Direktor se složio i pozvao i njega da se pridruži novoj strategijskoj grupi.

Sledeći je bio šef proizvodnje. Nasuprot prethodnim izjavama, on je tvrdio da je sve dobro u njegovom odeljenju, da proizvodnja dobro funkcioniše. Svi su dobro upoznati sa svojim zadacima i odgovornostima. Međutim, on misli da je problem u marketingu zato što se oni ne trude dovoljno da obezbede projekte na vreme, a odeljenje za ljudske resurse im dovodi nemoguće ljude.

Kada su se čula ta mišljenja promenio se ton sastanka. Ostali učesnici naravno nisu ravnodušno prihvatili kritiku već su joj se žestoko usprotivili. Finansijska direktorka je vrlo oštro odbila sve optužbe i upitala podrugljivo: „Vi da dobro radite? Molim vas! Vi predstavljate najveći trošak za firmu!“

Žestoko prepucavanje nastavilo se oštrim odgovorom šefa proizvodnje. „Naravno, zato što najviše radimo! Vi zavisite od nas! Mi obezbeđujemo vaše plate i zato očekujemo više podrške s vaše strane a vi nam samo otežavate“, rekao je. Šefica finansija nije ostala dužna. „Ako ćemo da pričamo o troškovima nabavke, zašto uvek dobijemo samo jednu ponudu i zašto imamo iste dobavljače već godinama. A ako samo pogledam koliko često menjate automobile rekla bih da zarađujete negde nešto sa strane!“

„Vidite, barem mogu da se oslonim na svoje dobavljače ako ne mogu da se oslonim na vas“, odgovorio je. „Dogovorio sam rok za plaćanje od 180 dana, a čak i tada ako ne platimo oni nam ipak izađu u susret. Materijal za proizvodnju uvek dobijamo na vreme da možemo da završimo porudžbinu. Ja nemam porodicu ni decu i automobili su moja strast. I završio sam sa pričom o mom privatnom životu, nema razloga za to.“

Pošto je ton razgovora postao oštar, za neke čak i uvredljiv, pogledao sam u direktora i dao mu znak da je vreme da stiša situaciju. Ustao je i prvo samo posmatrao kolege. Nije progovorio dok svi nisu prestali sa međusobnim optuživanjem.

Podsetio ih da je cilj tog sastanka razmena mišljenja i da se sastanak mora održati na način koji je svima prihvatljiv. Ako je šef proizvodnje nezadovoljan podrškom onda moramo da se usredsredimo na poboljšanja.

Pozvao je i šefa proizvodnje u strategijsku grupu i istovremeno mu rekao da očekuje predloge za poboljšanja u njegovom sektoru a možda i za procedure u celoj kompaniji. Šef proizvodnje se složio da bi neke promene bile dobrodošle. Izlaganje je sada počela finansijska direktorka koja je bila pomalo uvređena. Pominjala je uglavnom analize projekata koji su pokazali da neki poduhvati previše koštaju i tako donose samo minimalnu dobit. Naglasila je da želi transparentnije pregledanje projekata, naročito finansijskih pokazatelja. Na

taj način bi ona znala koliko svaka planirana etapa projekta košta i gde se javljaju najveći troškovi. Direktor je bio zadubljen u svoje misli dok je pažljivo saslušao šeficu finansija i složio se sa njenim izjavama. Pošto je jasno izložila način na koji bi ona upravljala troškovima projekata, direktor je i nju pozvao u strategijsku grupu.

Direktor je zatražio da svi šefovi odeljenja pripreme predloge za organizaciju svog sektora do sledećeg sastanka o strategiji i sugerisao saradnju sa drugim sektorima. Predlozi teba da obuhvate rešenja za tok komunikacija unutar odeljenja i spisak zaposlenih koji su potrebni i na kojim radnim mestima.

‘Proces stvaraju ljudi
i ako želimo da ga
promenimo, prvo moramo
da promenimo navike.’

PRIČA LIČNE I POSLOVNE TRANSFORMACIJE
Korak po korak.

SUSRET

Šta je direktorova kancelarija pokušavala da mi saopšti?

NOVI POČETAK

Kompanija kako je vide njeni lideri

PRAVILA VOĐENJA SASTANKA RUKOVODSTVA

Da li postoji jedna kompanija ili ih ima četiri?

BIRANJE TIMA BLISKIH SARADNIKA

Menadžeri odeljenja kao partneri

LIČNO KONSULTOVANJE

Majku je zamenila žena

KO SU MOJI SARADNICI

Petičar, usamljenik i koketa

KAKO SE ZADACI RASPOREĐUJU?

Svi se nalazimo u istom čamcu

SUOČAVANJE SA SOBOM

Možda je vreme da se zamene rukovodioci?

TAČKA PREOKRETA

Moramo da se pripremimo za promene

REORGANIZACIJA KOMPANIJE

Fokus na cilj dovodi nas do kraja trke

Nakon sastanka rukovodstva svi su se vratili u svoje kancelarije. Direktor i ja smo otišli u njegovu kancelariju (koja je sada bila veoma čista i uredna) i izvršili kratku analizu sastanka. Prvo saznanje bilo je da je svako od njih zainteresovan samo za svoj sektor i svoj rad. Na taj način neko sa strane bi osećao kao da se kompanija sastoji iz četiri razdvojene komponente, kao četiri preduzeća u jednom, koja predstavljaju konkurenciju jedno drugom, i umesto da rade zajedno oni se međusobno nadmeću. Ili su bar tako funkcionisali njihovi rukovodioci. Svako od njih je napravio svoju bašticu koju je negovao i gajio kako on ili ona misli da treba. Međutim, nisu vodili računa o dobrim odnosima sa susedima. Preduzeće ne može tako da posluje i uspešno funkcioniše na duže staze.

‘Obrazovanje je zasnovano na ličnom iskustvu.’

Takođe smo uradili analizu sastanaka pod prethodnim rukovodstvom. Bilo je predviđeno da se održavaju svakog ponedeljka, a često su trajali čak i po neverovatnih deset sati, obično od 9 ujutru pa do 7 uveče. Glavna tema tih sastanaka bilo je rešavanje problema i međusobno optuživanje. Moglo bi se reći da su sastanci više služili tome da rukovodioci iskale svoj bes nego razgovaranju o kreativnim rešenjima. Na kraju svakog sastanka bi došli do nekakvog dogovora, ali nikad do nekih konkretnih rešenja za budućnost. S obzirom na to što su svi dosadašnji rukovodioci bili navikli da tako funkcionišu morao sam da osiguram da novi direktor neće nastaviti sa obrascima prethodnog. Pošto su ostali članovi tima bili još uvek isti, znao sam mogu da nadvladaju direktora ako im on odmah jasno ne stavi do znanja da je lider.

Za početak bilo je neophodno utvrditi pravila kako se vode

sastanci rukovodstva. Prvo smo definisali tri tipa sastanka rukovodećeg tima. Strategijski sastanci, kako im i samo ime kaže, namenjeni su razmatranju strategije i razvoja kompanije i predviđeno je da se drže prvog četvrtka u mesecu. Sastanak višeg rukovodstva će se održavati jednom nedeljno, ponedeljkom od 9 do 11 pre podne, dok su sastanci operativnog rukovodstva bili predviđeni da se održe posle sastanka višeg rukovodstva i da traju pola sata, a njih treba da drže šefovi odeljenja pojedinačno. Cilj je bio uspostaviti protok informacija na takav način da se svi redovno informišu o svim pitanjima. Kada smo usaglasili formu svakog sastanka i termine održavanja, prešli smo na sledeći korak i odredili sadržaj sastanaka. Uputstva su data svim šefovima odeljenja. Bilo je važno da svako bude upoznat sa predviđenim tokom rada i da to poštuje. Odlučili smo da početna pravila prilagođavamo zajedno sa rukovodiocima odeljenja i u skladu sa novim sistemom rada. To je značilo da su na kraju krajeva ta uputstva postala pravila koja su oni sami oblikovali. Uspostavljanjem novih pravila za vođenje sastanaka rukovodstva uspostavile su se i nove smernice za komunikaciju – koje su, što je važno, obuhvatale uputstva za prenos informacija ka nižim nivoima hijerarhije. Tada smo isto definisali i formu i okvirni sadržaj zapisnika sa sastanka.

Pošto smo uveli korišćenje zapisnika, to je značilo da se sve ključne informacije i odluke beleže. Osim toga, odredili smo i evidentirali ko je odgovoran za izvršenje pojedinih tačaka. Tim koracima smo obezbedili da svi zaključci do kojih dođemo budu zabeleženi i preneseni zaposlenima, odnosno da će to njihovi šefovi uraditi praktično u istom obliku. Istovremeno smo i osigurali da se pojedinačna odgovornost može pratiti, da svaki rukovodilac zna šta mora da se postigne pre sledećeg sastanka. Već je četvrti sastanak koji je direktor održao posle uspostavljanja novih smernica protekao u okviru definisanog vremena, bez međusobnih optuživanja ili bilo kojih drugih sukoba. Podelili smo sastanke višeg nivoa rukovodstva na tri dela od po 45 minuta. Prvi deo posvećen je tekućim prob-

lematičnim područjima. Svaki direktor ili šef odeljenja može da iznese organizacione i tehničke probleme u svojoj oblasti koje ne mogu sami da reše. Drugi deo namenjen je isključivo marketingu i razvoju kompanije – diskusija o novim mogućnostima, razvoju ljudskih resursa, izumima, inovacijama i novim proizvodima. Treći deo posvećen je spoljnim i unutrašnjim projektima kompanije, sa temama kao što su postizanje ili nepostizanje ciljeva (vremenskih i/ili finansijskih), novi projekti, složeni zahtevi. Za svaku tačku dnevnog reda neophodno je bilo da se donese odluka i da se nađe sprovodivo rešenje.

PRIČA LIČNE I POSLOVNE TRANSFORMACIJE
Korak po korak.

SUSRET

Šta je direktorova kancelarija pokušavala da mi saopšti?

NOVI POČETAK

Kompanija kako je vide njeni lideri

PRAVILA VOĐENJA SASTANKA RUKOVODSTVA

Da li postoji jedna kompanija ili ih ima četiri?

BIRANJE TIMA BLISKIH SARADNIKA

Menadžeri odeljenja kao partneri

LIČNO KONSULTOVANJE

Majku je zamenila žena

KO SU MOJI SARADNICI

Petičar, usamljenik i koketa

KAKO SE ZADACI RASPOREĐUJU?

Svi se nalazimo u istom čamcu

SUOČAVANJE SA SOBOM

Možda je vreme da se zamene rukovodioci?

TAČKA PREOKRETA

Moramo da se pripremimo za promene

REORGANIZACIJA KOMPANIJE

Fokus na cilj dovodi nas do kraja trke

P osmatrajući direktore i šefove tokom tih sastanaka brzo sam shvatio da u toj firmi vlada anarhija. Novi direktor došao je u okruženje koje je bilo u previranju i nesređeno. U trenutku kada je počinjao novi posao prolazio je i kroz neke duboke promene u privatnom životu koji je već bio nesređen. Obično se dešava da kada jedna stvar krene naopako, sve ostalo krene naopako. Direktor je imao samo dve mogućnosti: da nastavi sa prethodnim sistemom upravljanja koji je zatekao ili da uzme potpuno drugačiji pravac.

‘Tek kad smo potpuno verni sebi, tek tada možemo da počnemo suživot u ljubavi.’

Ako nastavi sa starim, postojećim pristupom, šefovi odeljenja bi ga pre ili posle ‘pobedili’ i ubrzo bi oni vodili i njega i preduzeće. Takav pristup omogućio bi mu izvesnu ‘sigurnost’, ali bila bi to sigurnost u smrdljivoj ustajaloj vodi. Pre ili kasnije direktor bi napustio kompaniju jer bi njegovo nezadovoljstvo postajalo sve jače i jače. Pošto sam mu prvog dana pokazao pravu situaciju, doneo je odluku da popravi stanje i stvari postavi kako treba.

Naravno, on je morao da donese odluku da li će šefove odeljenja prihvatiti kao partnere sa kojima će moći da postavi zajednički strateški pravac, ili će izabrati centralizovani, autokratski model liderstva i jasno im staviti do znanja šta očekuje od njih, a tokom tog procesa možda čak neke od njih i otpustiti ili smeniti.

Direktor se odlučio za zajedničko kreiranje nove strategije i pozvao rukovodioce da mu budu partneri. Izabrao je teži put,

ali u suštini najuspešniji. Zajedno smo se fokusirali na to da ravnomerno raspodelimo odgovornost u kompaniji i da radno okruženje učinimo oživljenim energijom lične motivacije. Želeli smo da podstaknemo poslovno razmišljanje kod svakog zaposlenog, što znači da svako ponaosob traži poslovne prilike i mogućnosti za optimizaciju rada.

Već mi je posle prvog sastanka višeg rukovodstva bilo potpuno jasno da jedan od glavnih prioriteta mora da bude promena načina komunikacije, pošto neka odeljenja i sektori, kao ni njihovi zaposleni, nisu međusobno uopšte komunicirali. Sva-ki šef ili direktor stvorili su sopstvenu predstavu o situaciji u firmi. Do toga je došlo jer više rukovodstvo nikada nije obavestavalo zaposlene o stvarnoj situaciji, što je dovelo do haosa.

Veoma važan faktor bio je i taj da je tokom prethodnih pet godina broj zaposlenih u kompaniji značajno porastao, sa 250 na 870. Činjenica je da je kompanija doživela ogroman rast za vrlo kratko vreme, a tokom tog perioda ekspanzije nisu imali vremena da na odgovarajući način prilagode operativne procedure i smernice za komunikaciju i organizaciju kako bi napravili prostora tom rastu. Vremenom su oni koji su imali jače ličnosti počeli da preuzimaju samu organizaciju. Moglo bi se reći da je poslovni proces počeo da se prilagođava pojedincu a ne obratno, te da je postao neka vrsta odraza njihovih navika, potreba i želja, a sve je to imalo lako predvidivu posledicu – oni jači i glasniji imali su i veći uticaj.

Iz iskustva znam da postojeće procese nije teško promeniti, ali promene ostaju puka slova na papiru ako ih ne usvojimo. Procese su, naime, kreirali ljudi koji im doprinose i u njima učestvuju, te ako želimo da ih promenimo, prvo moramo promeniti navike. Bolje rečeno, mi sami se moramo menjati. Međutim, pošto su naše navike duboko ukorenjene u našoj podsvesti, mi ćemo često sve preduzeti samo da ih ne bismo promenili.

Menjanje procesa jedan je od najtežih zadataka za svakog ru-

kovodioca. U našem slučaju šefovi su bili odraz svojih zaposlenih. Zato transformacija mora da pođe sa vrha organizacije.

Moramo biti svesni toga da niko nema pravo da traži od nekoga da promeni sopstvenu ličnost. To bi bilo mešanje u privatnost zaposlenih i u suprotnosti sa propisima o radu. Kolege možemo promeniti samo dajući primer. Kod prethodnog direktora bilo je obrnuto, on je preuzimao navike i obrasce ljudi kojima je bio okružen. Podređeni su ga na neki način nadvladali i on se prilagođavao njihovim navikama i tako se uhvatio u klopku, nesvesno zauzimajući podređeni položaj.

‘Ne smemo da tražimo pažnju sa strane. Zato moramo povremeno sami sebi da uputimo kompliment.’

Jednostavno nisam mogao da dopustim da se novom direktoru, mom prijatelju, desi to isto. Kada sam mu objasnio kako funkcioniše psihologija pojedinca došao je do toga da želi da organizuje preduzeće tako da se radni proces odvija nezavisno od karakteristika pojedinaca uključenih u tok rada. Ključni element za njega bio je da ne postane emotivno uključen u poslovni proces, što je značilo da ne pokušava da nađe rešenje za svoje lične probleme u firmi ili među kolegama.

PRIČA LIČNE I POSLOVNE TRANSFORMACIJE
Korak po korak.

SUSRET

Šta je direktorova kancelarija pokušavala da mi saopšti?

NOVI POČETAK

Kompanija kako je vide njeni lideri

PRAVILA VOĐENJA SASTANKA RUKOVODSTVA

Da li postoji jedna kompanija ili ih ima četiri?

BIRANJE TIMA BLISKIH SARADNIKA

Menadžeri odeljenja kao partneri

73

Model dinamičnog liderstva

LIČNO KONSULTOVANJE

Majku je zamenila žena

KO SU MOJI SARADNICI

Petičar, usamljenik i koketa

KAKO SE ZADACI RASPOREĐUJU?

Svi se nalazimo u istom čamcu

SUOČAVANJE SA SOBOM

Možda je vreme da se zamene rukovodioci?

TAČKA PREOKRETA

Moramo da se pripremimo za promene

REORGANIZACIJA KOMPANIJE

Fokus na cilj dovodi nas do kraja trke

Dogovorili smo se i oko ličnih konsultacija koje će ići paralelno sa konsultacijama koje su se odnosile na njegov posao, što će mu pomoći da nađe odgovore na sva pitanja koja sebi postavlja još od detinjstva.

Iako smo se upoznali još kao tinejdžeri, nisam mnogo znao o njegovoj porodičnoj istoriji. Da budem iskren, nisam tada mnogo za to ni mario. Ponovo smo se sreli kada je već bio oženjen. Mislio sam da je razmaženi jedinač, međutim imao je brata blizanca koji je umro tokom porođaja. I zato su mu roditelji sve pružali i stalno spazili da mu nešto ne dogodi. Potvrdio mi je da je dok je bio dete uvek dobijao sve što poželi. Uživao je u tome i osećao se sigurnim.

Sa petnaest godina doživeo je prvi gubitak. Otac mu je stradao u saobraćajnoj nesreći. Majka ga je još više uzela pod svoje i još čvršće ga vezala za sebe. Već je bila izgubila dvojicu muškaraca iz porodice i nije želela da izgubi još jednog. Zaboravila je, međutim, činjenicu da gubitak nije samo uticao na nju već da je i njen sin doživeo veliki gubitak. Da je taj gubitak njega bolelo još više jer do tada nije znao šta je gubitak. Nije bio naučio da bude lišen bilo čega u mladosti. Zbog sopstvenog bola i majčinog preterano brižnog i zaštitničkog ponašanja želeo je jedino da napusti porodično okruženje.

Majka je žarko želela da on postane doktor da bi znao kako da je leči i rešava sve njene probleme kad ostari. Pošto ga je situacija kod kuće sve više gušila, posle srednje škole shvatio je da mora da promeni sredinu. Uprkos majčinom odlučnom protivljenju odlučio je da studira menadžment u Americi.

I sama pomisao na odlazak u inostranstvo bila je oslobađajuća. Njegova ideja o Americi bila je iluzija koju je stvorila filmska industrija - iako on tada nije toga bio svestan. Uprkos majčinom protivljenju prijavio se za fakultet u Čikagu i primili su ga. Našao je sebi stan i sredio školarinu. Pošto je majka bila stavljala novac sa strane za njega, imao je dovoljno za

avionsku kartu i za život u početku. Rastanak sa majkom bio je težak ali istovremeno na neki način oslobađajući. „Kada je došlo vreme da odem, nadao sam se da će majka odobriti moju odluku. Sećam se da je sedela za kuhinjskim stolom, sećam se njenog odsutnog pogleda. Kada sam joj prišao i stavio kartu ispred nje, pogledala me je, a ja i danas mogu da osetim bol koji sam video u njenim očima – ali morao sam to da učinim što je pre moguće. Želeo sam da me razume i da prihvati moju odluku. Očekivao sam otpor i preklinjanje da ostanem ali samo me je pogledala, polako ustala i zagrlila me. „Čuvaj se!“, samo je to rekla. Na neki način se bila pomirila sa mojim odlaskom. Mirno smo se oprostili. Izgarao sam sve više i od radoznalosti i od želje za novim svetom, novim životom.“

Ubrzo sam po načinu njegovog govora shvatio da je mu taj događaj još uvek svež i da mu predstavlja bolnu tačku. I danas kada misli o tome i dalje oseća nervozu i pritisak u grudima. Objasnio sam mu da njegova majka nije bila baš sasvim iskrena kada mu je poževela sreću. Ona je zapravo želela da on ostane kod kuće, sa njom. Njegov odlazak učinio je da se oseća još usamljenije i morala je da se suoči sa svojim najvećim strahom. Iako nikada to sebi nije priznala, plašila se da ne ostane sama. Umesto da bude ponosna na sina i njegovu samostalnost, bila je ljuta na njega. Njena ljutnja se povećavala sa godinama zato što joj je bio obećao da će redovno zvati i dolaziti kući, ali obećanje nije održao.

Već nakon nekoliko dana života u Americi ta zemlja izgubila je sav sjaj iz televizijskih emisija. Odjednom on više nije bio u centru pažnje, najbolji, najlepší. Postao je neko ko mora da se bori za opstanak i da se dokazuje – prvo sebi a onda i drugima. Rekao je da se osećao kao da se ponovo rodio jer je morao da nauči kako da živi nezavistan i odgovoran život. Korak po korak.

Postajalo je sve jasnije i jasnije zašto je tada napravio takvu radikalnu promenu. Iako je bio siguran da će odlaskom dobiti

slobodu, realnost je bila potpuno drugačija. Definitivno je trebalo mnogo hrabrosti za takav radikalni plan, i da ga napravi i da ga sprovede sam. Međutim, to nije rešilo njegov osnovni unutrašnji problem. Kasnije je to postalo očigledno iz njegovog načina života, jer je nastavio da i dalje ponavlja iste greške. Njegova odluka da ode u inostranstvo je najvećim delom bilo bekstvo od njegove majke. Uprkos lagodnom i bezbrižnom životu koji mu je nudila, on je duboko u sebi bio nesrećan. Dok se borio i snalazio na fakultetu u Americi njegov bes prema majci samo je rastao i odjednom je jedini cilj njegovih studija bio da joj dokaže da može preživeti i uspeti sam, bez nje.

‘Ako lideri uvek za sebe ostavljaju nadogovornije poslove i zadatke, to je veoma demotivišuće za njihove zaposlene.’

Pošto je stekao diplomu jednog od elitnih fakulteta ponudili su mu da nastavi dalje – ali ovog puta nije osetio ni želju ni potrebu da se dokazuje. Postigao je svoj cilj. Dokazao je da može da se brine sam o sebi. Došao je kući prvi put posle šest godina. Za sve to vreme samo jednom je pozvao majku telefonom. Nije bilo poseta, nije bilo odmora kod kuće, i majka mu je sve to mnogo zamerala.

‘Mentalni otpad su
informacije u našem
podsvesnom koje nemaju
jasnu svrhu i stvaraju
negativne misli
koje izazivaju stres.’

Kada je stigao kući u početku nije želela ni da ga vidi. Sav us-treptao od ponosa bacio je diplomu i ček na 100.000 dolara ispred nje, rekavši; „Vidiš, čak i bez tebe sam uspeo da se ško-lujem, da radim, i da postignem mnogo toga!“ Njegova majka nije razumela šta pokušava da joj kaže. Bila je ljuta, tužna i ra-zočarana. Jednostavno nije mogla da shvati njegovo ponašan-je. Bila je spremna da žrtvuje svoj život za njega, zato joj je sve to bilo još bolnije.

Proveli su tek petnaest minuta zajedno a onda se on iznena-da pozdravio i ponovo otišao. Tek posle godinu dana, kada je imao ozbiljnu vezu, polako je počeo da shvata šta je zapravo uradio svojoj majci. Da, istina je bila da ga je gušila i da ga nije pripremila za život. Ali shvatio je da nije umela drugačije, da je radila kako je mislila da je najbolje za njega. Želela je da ga zaštititi od surovosti koju je sama morala da iskusi. Njeno prist-up vaspitavanju zasnivao se na njenom ličnom iskustvu.

Oženio se dve godine posle povratka u Sloveniju. Njegova su-pruga ubrzo je preuzela ulogu njegove majke, mislila je da se to od nje očekuje. Potpuno mu se podredila, brinula je o njemu u svakom pogledu, i to mu je prijalo. Ponovo je bio u centru pažnje. Uz ženinu pomoć počeo je polako da shvata ko-liko je bio nepravedan prema majci. Dve godine je skupljao hrabrost da joj se izvini. Rekao mi je da će taj dan pamtiti zauvek. Konačno su iskreno porazgovarali. Po prvi put nakon dužeg vremena osetio je olakšanje, kao da se oslobodio nekog tereta.

Dok smo analizirali njegov život počeo je da shvata da ništa u životu ne treba uzimati zdravo za gotovo, da ništa nije baš onako kako se čini na prvi pogled. Shvatio je i da na studije u Ameriku nije otišao samo da nađe slobodu slobode već i iz besa. Ništa što je naučio o životu tokom boravka u Americi u suštini ne koristi u svom životu ovde u Sloveniji. O svom det-injstvu i prethodnom životu mislio je kao o teretu. Kada mu je majka rekla da boluje od raka bio je očajan, ali ih je to istovre-

meno zbližilo. Veliko razočaranje mu je bilo kada je shvatio da je ceo život proveo u besu. Iako je spolja izgledalo da je srećan – imao je važan položaj u firmi, suprugu punu razumevanja, novu kuću, dobra kola – on je znao da još uvek nije pronašao sebe. Još uvek se osećao kao dete zarobljeno u kavezu života.

Iz naših razgovora shvatio sam da je u svom braku ponavljao iste greške koje je majka bila pravila u svom. Veličao je svoju suprugu, ugađao joj, obasipao je poklonima. Želeo je da joj pruži najviše što može, jer je mislio da ljudi tako pokazuju osećanja. Naravno da se njoj na početku njihove veze izgleda dopadala sva ta pažnja. Međutim, njemu je postalo suviše teško da stalno igra tu uloga, ali najvažnije u svemu tome jeste što se ispostavilo da to nije dovoljno da se održi uspešan brak. Na kraju se zaljubila u drugog muškarca, nekog pored koga se osećala emotivno sigurnom i sa kim je želela da ima decu. Pošto je sve to našla sa nekim drugim, moj prijatelj i njegova žena više nisu imali zajednički cilj. Nije želela ravnopravan život, jedino što je želela bilo je briga o domu i o porodici. Bio joj je potreban neko ko je mogao da joj pruži emotivnu sigurnosnu mrežu.

Krajem proleća te godine javili su mu iz bolnice da mu ja majka umrla. Na putu kući pozvao je suprugu da sa njom podeli tu tužnu vest, ali nije mogao da je dobije. Tada je video da mu je ostavila glasovnu poruku. Rekla mu je da više ne može da podnese takav brak i da ga ostavlja, a da će se o svemu nadalje dogovarati preko advokata. U tom trenutku život mu se razbio u paramparčad. Odjednom je ispred sebe ugledao automobil koji mu seče put. Bilo je prekasno da ga izbegne.

Jedino čega je kasnije mogao da se seti bilo je kako leži u bolničkoj postelji i oseća se sam i napušten. U jednom danu izgubio je majku i suprugu i imao je saobraćajnu nezgodu. Nije znao da li se raduje što je preživeo. Posle dužeg vremena konačno je počeo da misli o svom životu. Uprkos gubitku majke bio je srećan što su se bili pomirili i što su na kraju izgledali

odnose. Bio je svestan da joj je oprostio greške koje pravila i bio je zahvalan što je i ona učinila isto što se tiče njega. Osećao je da njena smrt bila kao simbolično 'zbogom' detinjstvu i zlatnom kavezu. U tom trenutku prestao je da bude dečak i postao muškarac. Počeo je da se udaljava od supruge kada je krenuo da oprašta majci. Upravo tada su i njegovi tipični obrasci ponašanja, njegov način života počeli da blede. Nije više imao iste potrebe, pa se ni njegova žena nije osećala potrebnom i ispunjenom. Ona je želela baš onakav život kakav joj je on u početku ponudio i baš onakvog partnera kakav je on isprva bio. On se menjao a ona nije, i zato su počeli da se otuđuju jedno od drugog. Udaljenost između njih toliko je porasla da su postali tuđini jedno drugom. Ali pošto je bio vrlo uspešan i ambiciozan u poslu, a istovremeno želeo da provodi što više vremena sa suprugom, život mu se pretvorio u ludu trku i zaboravio je na sebe. Na neki način, udes je za njega sreća a ne nesreća, jer ga je upozorio da mora da zastane.

'Pošto ne možemo da promenimo saradnike, vreme je da počnemo da mislimo o promeni njihovih nadređenih.'

Ne možemo kriviti roditelje za svoje probleme. Kada postanemo punoletni odgovorni smo za svoj život. Odrastemo onda kada donesemo tu odluku. U životu, luda trka nije ništa drugo do bežanje od samog sebe. To znači da ne želimo da se suočimo sami sa sobom. Ali sa svakim begom pobegne i deo našeg života. Naše vreme je ograničeno i svaki trenutak u kome ne

obraćamo pažnju na to ostavlja za sobom malu prazninu. Trebalo bi da svi mi naučimo da ne živimo ni za druge ni za materijalni svet već za sebe, da osetimo svaki tren. Tek kada smo sasvim iskreni prema sebi počinjemo suživot u ljubavi.

Majčina smrt, odlazak supruge i udes dogurali su ga do kraja, uterali u ćorsokak. Osećao je da nema više razlog da živi. Sve je brže i brže padao i to je bilo vidljivo u svim poljima njegovog života. Pa ipak, dobio je drugu šansu, barem na poslovnom planu, što je moglo da ga probudi i pokrene.

Nakon nekoliko naših sastanaka čvrsto je odlučio da neće ništa raditi na silu niti će biti ljut na bilo koga. Kada smo besni, mi stvaramo sopstveni kavez. Što je još važnije, postalo mu je jasno da sebe mora da stavi na prvo mesto. Posao je, naime, bio samo deo života, baš kao ljubav, prijatelji, pa čak i izazovi. Pošto sve to shvati moći će da na pozitivan način utiče na svoje novo radno okruženje. Uprkos tome što je shvatio i uprkos novim otkrićima on nije još bio uspeo da reši svoje lične probleme.

Izazovi i problemi deo su našeg života i treba da ih rešavamo kada se pojave. Na jednom od naših sastanaka rekao je da će od tada voleti sebe i da će dati primer svima da vide kako treba da vole i poštuju sebe. Bio je uveren da će samo tako ljudi biti korisni i sebi i firmi. Naši susreti ubrzo su postali plodonosni. Suparnički odnosi u kompaniji su se sredili, sastanci višeg rukovodstva postali su kreativniji a uzajamne optužbe su jenjavale. Posle pet meseci rada sa direktorom postali su sasvim prijatan tim. Čak su i drugi saradnici primetili novi pristup liderstvu i počeli da podržavaju direktora uprkos prvobitnom neodobravanju.

‘Ako želimo da postignemo
ciljeve potreban nam je tim
ljudi koji traže rešenja.’

PRIČA LIČNE I POSLOVNE TRANSFORMACIJE
Korak po korak.

SUSRET

Šta je direktorova kancelarija pokušavala da mi saopšti?

NOVI POČETAK

Kompanija kako je vide njeni lideri

PRAVILA VOĐENJA SASTANKA RUKOVODSTVA

Da li postoji jedna kompanija ili ih ima četiri?

BIRANJE TIMA BLISKIH SARADNIKA

Menadžeri odeljenja kao partneri

LIČNO KONSULTOVANJE

Majku je zamenila žena

KO SU MOJI SARADNICI

Petičar, usamljenik i koketa

KAKO SE ZADACI RASPOREĐUJU?

Svi se nalazimo u istom čamcu

SUOČAVANJE SA SOBOM

Možda je vreme da se zamene rukovodioci?

TAČKA PREOKRETA

Moramo da se pripremimo za promene

REORGANIZACIJA KOMPANIJE

Fokus na cilj dovodi nas do kraja trke

Nije sve bilo savršeno, nipošto. Nekim rukovodiocima je još uvek bilo prilično teško da prihvate promene, a njihov otpor uglavnom je zavisio od njihovog životnog iskustva i karakteristika ličnosti. Pa ipak, većina je bila zadovoljna novim pristupom. Stavio sam im do znanja da im, ako to žele, mogu pomoći da prekinu sa starim obrascima ponašanja. Dogovorili smo se da provedem po sat vremena sa svakim rukovodiocem.

Šef administrativnog odeljenja bio je briljantan učenik u mladosti. Drugovi u školi su ga često zadirkivali da je štreber i nikada ga nisu prihvatili u svoje društvo. Uvek su ga izostavljali osim kada se približavao kraj polugodišta. Tada su svi želeli želeo da se druže s njim – naravno samo dok im je bio potreban. On je to prihvatao ali u sebi se osećao odbačenim. Nije se družio ni sa kim kad je imao slobodnog vremena. Poticao je iz prosečne radničke porodice koja je mogla da mu obezbedi prosečan život, večeri provedene ispred televizora.

Roditelji nisu provodili mnogo vremena sa njim jer su bili zaokupljeni svojim problemima. Njegov otac bi povremeno previše popio, što je znalo da dovede i do nasilja. Sve to vreme u dečaku su tinjali bes i ozlojeđenost. Kad je odlučivao šta će da studira, odabrao je prava. Mislio je da kao pravnik ili advokat može da se brani ako neko ponovo pokuša da ga iskoristi, i da će čak moći i da se osveti pravim sredstvima. Pošto studije prava nisu ispunila sva njegova očekivanja odlučio je poslediplomsko školovanje nastavi u oblasti ljudskih resursa.

Njegove reči na našem prvom sastanku urezale su mi se u sećanje: „...nijedan direktor do sada nije imao sluha za razvoj ljudskih resursa i samo su želeli da izvuku najbolje i najviše od svakog pojedinca. Ništa drugo im nije bilo važno“. To nisu bile samo njegove reči već su odslikavale i njegova dela, pošto je u kolegama video drugare iz škole koji su ga nekad davno iskorišćivali. Bes iz detinjstva preneo je na njih. U prethodnom direktoru video je svog oca koji se na njega istresa.

Upravo je on bio taj koji je vlasnicima kompanije anonimno prijavio prethodnog direktora, koji je nepropisno rukovao nekim dokumentima pa su ga vlasnici smenili. Tokom našeg razgovora sve više se zadubljivao u misli. Pre sledećeg sastanka rukovodstva prišao mi je da se rukujemo, pogledao me je u oči i zahvalio se.

Naravno da sam razumeo šta njegov gest znači, a njegova dela su govorila više i bolje od reči. Na sastanku je bio opušteniji, manje krutog držanja. Kada je kolegama predstavio rešenje problema o kome su bili govorili, direktor je pohvalio njegovu originalnu ideju. Ta pohvala u tom trenutku bila mu je važna kao potvrda, validacija. Na sledećim sastancima značajne promene bile su očigledne u njegovom vladanju. Posmatrao sam kako se otvara za kolege, pušta ih bliže sebi i daje znake da ih više ne doživljava kao protivnike. Verovatno je tada po prvi put osetio kako to izgleda imati pravi profesionalni odnos.

Šef proizvodnje je bio prilično na svoju ruku, pravi 'lik'. Ili su mu barem tako govorili u detinjstvu. Bio je individualista, nije se mnogo družio, već je umesto toga uglavnom uživao u istraživanju, popravljanju i 'unapređivanju' stvari. Njegovi roditelji su sa ponosom govorili da je sklon tehnici, jer bi rastavio i rasklopio sve što bi mu se našlo pri ruci. I nije baš mnogo toga ponovo sklopio. Međutim, kako su godine prolazile, došao je do toga da uspeva da poboljša ono što je dobio ili kupio, i veoma je uživao u tome. Nije trpeo ograničenja, želeo je da ima potpuno slobodu, a pošto je prethodni direktor znao da je dobar u svom poslu i da cela firma umnogome zavisi od njega, davao mu je određene ruke. U svom privatnom životu žed za slobodom utaživao je brzinom, uglavnom kroz sportske automobile koji su tu i tamo znali da privuku pažnju kolega. Dopadala mu se njihova pažnja iako je i dalje bio usamljenik. Svakome je pažnja potrebna, ali ne treba tražiti pažnju spolja već iznutra. Zato povremeno treba da sami sebe pohvalimo. On nije imao ni porodicu; toliko je uživao je u momačkom životu da nije bio u stanju da ga promeni u porodičan. Gen-

eralni direktor je bio svestan da traženje izveštaja od njega znači postaviti mu granice i ometati njegovu kreativnost, koja je donosila prihode kompaniji. S druge strane bio je svestan da nije idealno da toliki broj zaposlenih zavisi samo od jednog čoveka. Na sastancima višeg rukovodstva, kada bi direktor primetio da je šef proizvodnje sateran u ćošak, da se našao nekako u slepoj ulici, dao bi mu nekoliko predloga koje mere da preduzme. To bi na neki način njemu predstavljalo izazov i tako bi njegova kreativnost dobila podstreka. Kad bi se našao pred izazovom bio je spreman da ga prihvati.

Šef marketinga brzo je zaključio da bi saradnja na sastancima rukovodstva mogla voditi ka eventualnom unapređenju. Kada je prethodni direktor odlazio iz firme on se kod vlasnika zalagao da njega postave na to mesto. Trebala mu je pažnja. Bio je dobar prodavac i sve bi učinio za klijenta.

‘Kad pružamo otpor samo se vrtimo u krug.’

Pošto mu je trebala spoljašnja potvrda nije mnogo vremena trošio na organizaciju i potrebe svog odeljenja u tom smislu, pa je tu vladao haos koji je dovodio do odlaganja i kašnjenja u proizvodnji. Prethodni direktor mu je dozvoljavao da radi na miru jer je broj porudžbina bio visok, ali cene nikada nije proveravao. Šef marketinga bio je odličan psihoanalitičar i mogao je da pročita potrebe kupaca. Na isti način bio je vešt da pročita i novog direktora, pa ga je čak i iznenadio svojim odgovorom: „Gospodine direktore, moći ću da vam kažem više onda kad nam kažete u kom pravcu plovi ovaj naš čamac“. Stavio mu je do znanja da je voljan da saraduje i da poštuje njega kao pretpostavljenog. Poticao je iz porodice umetnika, majka mu je bila glumica a otac muzičar. Još od malih nogu pokazivali su mu kako to izgleda glumiti pred publikom, kako glumiti da te publika zavoli. Kada se rodio oba roditelja su već bili prevalili četrdesetu i bili su umorni od glume, ali još uvek

željni pažnje. Od njih je naučio da se uvek i po bilo koju cenu mora dobiti pažnja i da se bez nje ne može preživeti. Roditelji nisu imali mnogo vremena ni za njega niti za dom, i cela porodica je živela u haosu. Ako bismo uporedili njegov dom i sektor kojim upravlja, u tom smislu ne bi bilo razlike.

Finansijska direktorka je bila prelepa kad je bila mala. Njeni roditelji su se trudili da je nauče da poštuje druge. U početku je bila odličan đak i u osnovnoj školi njen život je ličio na bajku. Svako bi pomislio da je imala srećno detinjstvo. Ali nikada nije osetila roditeljsku ljubav. Mnogo su razgovarali, vodili je na mnoga mesta širom sveta, naučili su je kako da 'preživi', ali njihovom odnosu uvek je nedostajala toplina i uzajamna vezanost. U srednjoj školi upoznala je momka u koga se zaljubila do ušiju. On je iskoristio njenu naivnost, a privučen je bio novcem njenih roditelja.

Njegovi drugovi koji su postali i njeni drugovi uzimali su drogu. Prvo je to bila marihuana, a onda i heroin. Kada im je bio im je potreban novac za drogu ona bi im davala. Na kraju su njeni roditelji saznali šta se dešava i sprečili je. Pošto više nije mogla da im kupuje drogu nije više bila od koristi svojim takozvanim prijateljima pa su je jednostavno odstranili iz društva. U sedamnaestoj godini bila je zavisnik od narkotika, morala je na tri popravna ispita i nije znala kako dalje. Roditelji su joj dali ultimatum: ili će prestati da se drogira i otići na odvikavanje i rehabilitaciju ili dižu ruke od nje. Zbog svoje naivnosti našla se na marginama društva. Potpuno se zatvorila, fokusirala se na školu i učenje i dobijala odlične ocene. Zavisnost od droge zamenila je sportom i u četvrti razred srednje škole došla je potpuno izmenjena spolja, ali još zatvoreniija. Više nikome ništa nije verovala. Prebacivala je roditeljima što je nisu naučili kako da voli sebe, a bila je i kivna na svoje društvo jer su je iskoristili da bi došli do novca. Usredsredila se na karijeru i život potpuno posvetila poslu. I dalje se bavila sportom da bi sačuvala liniju jer je provodila u kancelariji dvanaest i više sati dnevno. Sve što je radila, radila je zbog kar-

ijere. Bivšeg direktora doživljavala je na isti način kao svoje roditelje: bila je ljuta na njega ali joj je trebala njegova pomoć da stigne do vrha – i bila je voljna sve da učini da to postigne. Kada se ukazalo mesto direktora finansija bila je rešena da ga dobije čak i ako bi za to morala da upotrebi svoj ženski šarm. U to vreme radila je kao šefica računovodstva i kada je videla da se nova mogućnost otvara, nije oklevala i brzo je napravila plan kako da osigura sebi tu poziciju. Ugrabila je priliku da pozove direktora kod sebe na večeru; iste nedelje postavljena je za finansijskog direktora, a konkurs za to mesto nije ni bio objavljen. Iako je direktor bio oženjen, bili su ljubavnici dok nije otišao iz firme. Neverstvo joj nije smetalo, pošto je to bio jedini način da kontroliše svoju poziciju u kompaniji. Onog trenutka kada je direktor smenjen prekinula je svaku vezu sa njim. Nije odgovarala na njegove pozive, a kada je došao u posetu nije mu otvorila vrata.

Kada je novi direktor nastupio ljubazno, otvoreno i iskreno prema svima, čak je i ona osetila razliku i toplinu kao nikad pre. Direktor je imao isti stav i poštovanje za svakog zaposlenog pa je znala da će morati da pokaže znanje i potencijal da bi zadržala položaj.

**‘Ako želimo da drugačije
postupamo moramo
promeniti navike.’**

PRIČA LIČNE I POSLOVNE TRANSFORMACIJE
Korak po korak.

SUSRET

Šta je direktorova kancelarija pokušavala da mi saopšti?

NOVI POČETAK

Kompanija kako je vide njeni lideri

PRAVILA VOĐENJA SASTANKA RUKOVODSTVA

Da li postoji jedna kompanija ili ih ima četiri?

BIRANJE TIMA BLISKIH SARADNIKA

Menadžeri odeljenja kao partneri

LIČNO KONSULTOVANJE

Majku je zamenila žena

KO SU MOJI SARADNICI

Petičar, usamljenik i koketa

KAKOSE ZADACI RASPOREĐUJU?

Svi se nalazimo u istom čamcu

SUOČAVANJE SA SOBOM

Možda je vreme da se zamene rukovodioci?

TAČKA PREOKRETA

Moramo da se pripremimo za promene

REORGANIZACIJA KOMPANIJE

Fokus na cilj dovodi nas do kraja trke

Svi su otišli zadovoljni sa sastanka rukovodstva. Vratili su se u svoje kancelarije i nadahnuti sastankom počeli da pripremaju sledeće korake. Svi su morali da dobro razmisle o tome kako zamišljaju drugačiju organizaciju, kako bi trebalo da se organizuje tok rada u njihovom odeljenju ako bi šef uzeo mesec dana godišnjeg odmora.

Direktor i ja smo napravili plan motivacije našeg novoformiranog strategijskog tima. Svako je dobio zadatak koji je zahtevao lični doprinos i svakome davao šansu da izrazi kreativnost i iznese predloge za razvoj kompanije. Istovremeno su morali da se suoče sa odgovornošću koju njihov položaj sobom nosi.

Trebalo je da svako napravi organizacionu šemu kompanije i šemu svog sektora. Na taj način smo direktor i ja po prvi put od njih saznali ko šta radi u kompaniji i ko je kome odgovoran.

Izrada organizacione šeme je u isto vreme bila i veliko psihološko olakšanje za šefove odeljenja. Kada su nacrtali šemu shvatili da oni nisu odgovorni za sve nego da i zaposleni, njihovi saradnici, moraju da preuzmu deo odgovornosti. Iz skoro svih dijagrama moglo se videti da u svakom sektoru ima zadataka i poslova koji se ponavljaju i prepliću sa drugima i da nije moguće precizno odrediti ko je za šta odgovoran. Uvideli su i da su često izvršavali zadatke za koje su bili odgovorni njihovi zaposleni. Kada su počeli da usklađuju rasporede aktivnosti i preuzete obaveze i da dodeljuju jedan zadatak samo jednoj osobi, njihova lista obaveza znatno se skratila, kod nekih čak do 40 posto.

Pošto su sve to shvatili i uvideli prestali su da se žale na nedostatak vremena, ali sada su počeli da sumnjaju u sposobnosti i znanje zaposlenih. Većina rukovodilaca smatrala je da im saradnici nemaju dovoljno iskustva i znanja da izvršavaju novododeljene zadatke isto tako kvalitetno kao što su oni sami to radili pre promene. Iznenada su bili uvereni da to neće

funkcionisati. Kada je novi sistem rada uveden u kompaniju, svi članovi strategijske grupe – odnosno šefovi odeljenja – počeli su da pružaju otpor.

Najveći problem svakog od rukovodilaca bio je što nemaju poverenja u saradnike. Bili su ubeđeni da im zaposleni nisu tako dobri kao oni pa su radije sami obavljali posao nego da ga dodele kolegi. Tako nisu počeli samo da smanjuju njihovu odgovornost već i njihovu motivaciju. Stavljali su im do znanja da nisu kompetentni da izvrše zahtevnije i odgovornije zadatke. Ako menadžer uvek zadržava najodgovornije zadatke za sebe, to je veoma demotivišuće za zaposlene jer im stavlja do znanja da nikada neće biti dobri kao njihovi šefovi i da nema koristi čak ni da pokušavaju. Zbog toga je spisak obaveza rukovodilaca postajao je sve duži, njihov raspored pretrpan, a zaposleni su bili sve manje i manje zauzeti i sve manje i manje motivisani. Sve to dovelo je do ozlojeđenosti i kompleksa.

Takvi obrasci vodili su blokadama i izazivali mentalni otpad koji je stvarao još više ustajalih baruština u preduzeću. A što su ustajalije te baruštine bile to je veći bio i bol koji su šefovi osećali, a on je sebi izraza našao u tome što su bili sve grublji i neprijatniji prema zaposlenima i zajednici kako je razdaljina među njima rasla. Zaposleni su to osećali kao da nadređenima nisu važni i da im ništa ne znače – a sve je to vodilo još većoj neposlušnosti i otporu.

‘Ne moramo pojesti ceo lonac čorbe da bismo znali kakvog je ukusa.’

PRIČA LIČNE I POSLOVNE TRANSFORMACIJE
Korak po korak.

SUSRET

Šta je direktorova kancelarija pokušavala da mi saopšti?

NOVI POČETAK

Kompanija kako je vide njeni lideri

PRAVILA VOĐENJA SASTANKA RUKOVODSTVA

Da li postoji jedna kompanija ili ih ima četiri?

BIRANJE TIMA BLISKIH SARADNIKA

Menadžeri odeljenja kao partneri

LIČNO KONSULTOVANJE

Majku je zamenila žena

KO SU MOJI SARADNICI

Petičar, usamljenik i koketa

KAKO SE ZADACI RASPOREĐUJU?

Svi se nalazimo u istom čamcu

SUOČAVANJE SA SOBOM

Možda je vreme da se zamene rukovodioci?

TAČKA PREOKRETA

Moramo da se pripremimo za promene

REORGANIZACIJA KOMPANIJE

Fokus na cilj dovodi nas do kraja trke

Kroz izradu organizacione šeme prvo su morali da se suoče sa sobom i time su omogućili čišćenje sopstvenog mentalnog otpada i smrdljivih bara sa ustajalom vodom. Tenzija je popustila, ali u prvoj fazi to je bilo tek puko čišćenje najmanje smrdljivih bara. Ubrzo potom pojavile su se nove sumnje. Iznenada su imali utisak da će direktorov pristup uneti još više konfuzije u preduzeće.

Mentalni otpad, psihičko đubre, to su informacije u našoj podsvesti koje nemaju jasan cilj i svrhu a kreiraju negativne misli koje uzrokuju stres. Svi šefovi pokušavali su da ubede direktora da ne mogu da prenesu zadatke na podređene jer oni jednostavno nisu dovoljno sposobni. Pritisli su ga sa svih strana, tako da je direktor sazvaio interventni sastanak. Svaki rukovodilac je branio svoj stav i predstavljao sebe kao nezamenljivog a sebi podređene kolege kao nekompetentne radnike i osobe u koje se ne može imati potpuno poverenje.

Direktor ih je sve vreme slušao i pažljivo posmatrao. Bili su kao čopor divljih životinja koje žele da postignu cilj po bilo koju cenu. Kada su počeli da se ponavljaju u svojim iskazima, klimnuo je glavom i postavio im pitanje: „Da li to znači da moramo da zamenimo sve zaposlene u vašim odeljenjima?“ Pogledali su ga zapanjeno i rekli „Ne“. Direktor se nije dao zbuniti pa im je ponovo postavio pitanje: „Da li ćete stalno ovako raditi do kraja života?“ Odgovorili su opet isto. Ovog puta im je ton bio blaži a i pogledi su im bili zamišljeniji.

„Pa onda šta bi trebalo da uradimo? Da li nam trebaju novi pomoćnici i odakle da nabavimo novac za njih?“ Svi su začuitali. Ostali su bez reči, bez argumenata, bez ideja. Direktor je iskoristio situaciju i nastavio tihim i blagim glasom: „Pošto ne možemo da zamenimo sve vaše zaposlene, možda je onda vreme da počnemo da razmišljamo o zameni njihovih rukovodilaca!“ Izraz na licu odao je šta osećaju. Dok su sedeli zapanjeni, šef proizvodnje rekao je šaljivim glasom: „Nema šanse da mislite na nas, zar ne?“ „Da, na vas,“ odgovorio je di-

rektor smireno. „Ako ne možete da nađete rešenje, onda ću ga ja naći. Vlasnici kompanije su, naime, smenili prethodnog direktora jer nije bio u stanju da nađe rešenje. Ako sledim njihov primer, ja ću morati da smenim vas!“

Svi su došli na interventni sastanak sa namerom da ubede direktora kako su predložene mere reorganizacije u njihovom sektoru nepotrebne, gubljenje vremena i više štetne nego korisne. Moj zadatak kao konsultanta bio je da priprelim direktora za napad koji ga očekuje. Šefovi odeljenja nastupili su vrlo žustro tako da je bilo važno da direktor bude staložen da bi mogao da reaguje na odgovarajući način. Ključno je bilo da ne igra njihovu igru. Oni su svi došli na sastanak sa istim ciljem i bili su uvereni da će ga pridobiti na svoju stranu. Naravno, očekivali su da će morati mnogo da ga ubeđuju da bi mu dokazali da su pravu, ali on ih je iznenadio jer nije igrao po njihovim pravilima, već im je smireno izložio svoje gledište. Pošto nisu bili pripremljeni za ovakav pristup i način komunikacije ostali su bez argumenata.

Zatečena ovim, finansijska direktorka je rekla: „Ovo je previše, ovo je ucena!“ „Uopšte nije. Ovo je samo drugačiji, malo radikalniji pravac ka postavljenom cilju. Ako želimo da postignemo te ciljeve, onda mi treba tim ljudi koja ne samo da vidi probleme nego je takođe spreman i da pronalazi rešenja“, odgovorio je. Objasnio je da ne očekuje konačna rešenja nego predlog koji dalje вреди razvijati i dublje istraživati. Oni su sve vreme samo tražili razlog da nešto ne preduzmu, a to niko ne želi. On je hteo da oni potraže razloge zašto moraju da nešto preduzmu. Ako se samo protive, to znači da se samo vrte u krug, a to ne donosi nikakvog rezultata već samo povećava gubitak. Trenutna situacija zahtevala je od njih izvesne promene koje prvo treba da se odigraju u svakom od njih iznutra da bi mogli da zahtevaju promene od svojih zaposlenih. Kada stave na papir sve predloge koji se od njih traže to još uvek nije rešenje problema, ali moći će da jasno vide celu sliku. Važno je da direktor vidi pojedinačne slike kao delove celine, kao

kod slagalice.

Želeli smo da im objasnimo da će ako budu posmatrali svoj sektor isprva videti još više nevolja i problema – ali nema mesta panici, jer je njihov zajednički zadatak da počnu da ih rešavaju. Problemi su tu bili sve vreme, ali ih oni nisu primećivali jer su suviše opterećeni. U svim takvim situacijama od ključne je važnosti identifikovati šta je u pitanju i tek tada otpočeti sa promenama, i to u celini a ne delimično. Delimičnim rešavanjem možemo samo izazvati još problema, jer delimično rešenje može stvoriti nove probleme ili čak produbiti postojeće.

‘Muškarac mora tražiti ženu koja je jaka samo onoliko da on može s njom da se nosi. Sve drugo samo im daje pogrešan utisak.’

Upravo stoga je važan sveobuhvatni pregled poslova i odgovornosti u kompaniji. Šefovi odeljenja nisu crtali organizacionu šemu samo da bi mogli da definišu odgovornosti svakog zaposlenog i otkrili ko šta radi i koliko, nego uglavnom da utvrde kako oni rade i funkcionišu kao celina. Ako žele da sačine i postave zajedničku strategiju moraju da izgrade sveobuhvatan pristup radu.

Direktor je uspeo da smiri ostrašćene kolege. Predložio je da nastave sa dodeljenim zadacima i poslovima i rekao im da računa na njihovu buduću saradnju i pomoć. Podsetio ih je da za sledeći sastanak rukovodstva treba da detaljno prođu

kroz sve procedure svakog sektora i zajedno diskutuju o problematičnim pitanjima za svako odeljenje kao i o predloženim rešenjima.

Interventni sastanak je dobro prošao jer su svi šefovi odeljenja na vreme završili dodeljene zadatke. Svako je pripremio organizacionu šemu i listu zadataka i poslova koje treba da obavljaju zaposleni u njihovom odeljenju. Takođe su dopunili organizacionu šemu dijagramom koji prikazuje protok informacija u odeljenju. Pripremili su i listu problema svakog sektora na koje treba obratiti pažnju, kao i predložena rešenja.

Svi su na vreme predali materijale poslovnom sekretaru. Sva prikupljena dokumenta trebalo je organizovati i uporediti sa statutom kompanije, internim propisima koji uređuju strukturu kompanije. Direktor je naložio poslovnom sekretaru da pripremi analizu predviđenih zadataka za svakog pojedinog zaposlenog. Analiza je morala da sadrži poređenje zadataka koje su zaposleni dobili od svojih šefova i zadataka i poslova predviđenih u okviru dokumenata o strukturi kompanije i aktom o sistematizaciji. Usledilo je upoređivanje procedura rada, i to onih sa spiskova šefova odeljenja a prema dokumentaciji za standard ISO. I direktor i njegov sekretar radili su ceo vikend, naravno, ali materijal je bio spreman za sastanak u ponedeljak.

‘Put ljudskog bića dok raste
je borba, tako da instinkt za
borbu ostaje u nama.
Ako ovo čitate, to znači da
ste živi i da se još borite.’

PRIČA LIČNE I POSLOVNE TRANSFORMACIJE
Korak po korak.

SUSRET

Šta je direktorova kancelarija pokušavala da mi saopšti?

NOVI POČETAK

Kompanija kako je vide njeni lideri

PRAVILA VOĐENJA SASTANKA RUKOVODSTVA

Da li postoji jedna kompanija ili ih ima četiri?

BIRANJE TIMA BLISKIH SARADNIKA

Menadžeri odeljenja kao partneri

LIČNO KONSULTOVANJE

Majku je zamenila žena

KO SU MOJI SARADNICI

Petičar, usamljenik i koketa

KAKO SE ZADACI RASPOREĐUJU?

Svi se nalazimo u istom čamcu

SUOČAVANJE SA SOBOM

Možda je vreme da se zamene rukovodioci?

TAČKA PREOKRETA

Moramo da se pripremimo za promene

REORGANIZACIJA KOMPANIJE

Fokus na cilj dovodi nas do kraja trke

Na sledeći sastanak šefovi odeljenja stigli su lakim korakom i sa velikim olakšanjem. Svi su bili ponosni što su ispunili direktorova očekivanja i što su mu dokazali da su u stanju da upravljaju svojim odeljenjima.

Direktor je sastanak otpočeo pozdravom, a onda je sve pohvalio i zahvalio se svima na saradnji i spremnosti da ispunite taj prvi veliki zadatak. Usledila je diskusija o tekućim pitanjima. Šefovi odeljenja predlagali su moguća rešenja za pokrenuta pitanja. Zajedno su se saglasili oko svih budućih mera. Poslovni sekretar je zabeležio sve zaključke i pripremio zapisnik sa sastanka. Svaka odluka je jasno utvrđena: šta treba uraditi, ko je odgovoran da se to sprovede, kao i rok.

Usledio je pregled dokumentacije prikupljene od svih šefova odeljenja. Direktor je predstavio, za svako odeljenje ponaosob, sva odstupanja koja je našao, odnosno razlike između onoga što su rukovodioci primetili i kako bi stvari trebalo da funkcionišu prema statutu kompanije. Razlike su bile ogromne. Neki zaposleni nisu obavljali ni jedan jedini od poslova i zadataka sa spiska iz opisa njihovog radnog mesta u sistematizaciji. Kompanija je bila u stanju potpune anarhije. Šefovi odeljenja ostali su bez reči. Jednostavno nisu mogli da veruju da su razlika toliko ogromne.

Njihova zapanjenost povećala se još više kad su videli kako izgledaju pravi tok informacija i organizacione procedure procesa u kompaniji. U tom momentu shvatili su da tadašnje stanje stvari nije u skladu sa statutom, koji očito ovde nije služio nikakvoj svrsi. Direktor je uspeo da pokaže svojim kolegama da tok rada nije neracionalno organizovan i da ga je svaki sektor prilagodio svojim potrebama.

Najednom su svi hteli nešto da kažu. Svi su želeli da se opravdaju a najviše da svale krivicu na nekog drugog. Direktor se samo zavalio u naslon fotelje i slušao. Pošto nije reagovao na njihova optuživanja oni su se konačno umirili. Šef odeljenja

za opšte poslove prekinuo je tišinu. „Za ime božje, zašto ne želite da raspravljate sa nama? Izgleda kao da Vam naša mišljenja nisu važna. Zašto ne kažete nešto?“ To je bio drugi izazov direktoru. Ali pošto on još uvek nije bio spreman da igra kako oni sviraju, bili su još više zbunjeni. Zapravo su prošli kroz šok u pozitivnom smislu. Ovom situacijom direktor je postavio ogledalo pred njih u kome su mogli da vide šta zapravo misle da se dešava i šta bi trebalo da se dešava. Omogućio im je da vide realnost i pokazao im da i oni mogu da pogreše.

Pogledao je šefa opštih poslova pravo u oči a onda smirenim i prilično strogim glasom odgovorio: „Šta bi trebalo da kažem kad svi pričate u isto vreme? Čak i ne razumem šta pokušavate da mi kažete. Mislim da svi imamo dovoljno godina da razgovaramo jedan sa drugim a ne da vičemo jedni na druge. Svi smo odrasli“.

Kada su se svi smirili razgovor se nastavio uobičajenom visinom glasa. Odjednom više nije bilo tenzije, sarkazma niti besa u njihovom razgovoru koji je postao mnogo opušteniji. Direktor im je stavio do znanja da i oni mogu da prave greške. Ali budući da je bio smiren i pun razumevanja, takođe im je pokazao da ne pokušava da nađe krivca već da želi da traži rešenja za sve i poboljšanja.

Bila je to ključna tačka preokreta iz još jednog razloga – šefovi odeljenja skinuli su svoje maske i počeli da uzajamno saraduju. Direktor im je poslao poruku da ih prihvata onakve kakvi jesu. Najvažnije za njega bilo je da ne odustaje od svojih namera. Uprkos tome što je suočio saradnike sa rezultatima njihovog rada, odnosi su brzo počeli da im se pobošljavaju. Svi su oni bili samo ljudi sa svojim manama, ali i ljudi koji su težili zajedničkom cilju. A to je ključno u svakoj organizaciji: zajednička vizija, zajednički ciljevi i dobro definisana strategija.

Kada su prešli na sledeću tačku sa dnevnog reda sastanka, svako od njih govorio je o tome kako mogu da se postignu

uštede u vremenu i materijalu i ko bi mogli biti njihovi novi klijenti. Nije tu bilo velikih primedbi. Ali primili su poruku i shvatili da je posao koji treba obaviti mnogo složeniji nego što su mislili. Svaki rukovodilac imao je potpuno različitu ciljnu grupu na umu. Njihova komunikacija je najednom iznedrila mnogo predloga. Saglasili su se da će do kraja meseca organizovati susret namenjen poboljšanju i jačanju međusobnih odnosa, odnosno izgradnji tima, a da tema bude „nalaženje potencijalnih novih poslovnih mogućnosti“.

U poslednjem delu sastanka, preispitali su sve tekuće projekte i shvatili da nemaju čak ni pregled svih neizvršenih porudžbina. Složili su se da treba da naprave rezime svih ponuda i da ih podele u kategorije (‘u pripremi’, ‘pregovara se’, ‘pred potpisivanje’, ‘izvršenje’), kao i spisak svih projekata koji su u toku (uključujući tu u kojoj su fazi i ko radi na njima). Samo na taj način mogli su da steknu utisak da su neki napredak ipak postigli.

Posle sastanka svi su osećali da im je laknulo. Dobili su nove smernice i uputstva i nije više bilo otpora. To je naročito bilo očigledno već na sledećem sastanku. Svi su došli pripremljeni i sa izvršenim zadacima od prethodnog sastanka. Sastanci koji su potom usledili bili su mnogo opušteniji, čak bi se ponekad i našalili. Počeli su da pričaju o svojim greškama a istovremeno i o rešenjima. Već posle trećeg strategijskog sastanka neko je izneo predlog da se takvi sastanci vode i na nižim nivoima hijerarhije u kompaniji. Dogovorili su se da održe iste takve sastanke u svakom odeljenju.

‘Poslušaj moj savet,
pa nećeš praviti
iste greške kao ja.’

PRIČA LIČNE I POSLOVNE TRANSFORMACIJE
Korak po korak.

SUSRET

Šta je direktorova kancelarija pokušavala da mi saopšti?

NOVI POČETAK

Kompanija kako je vide njeni lideri

PRAVILA VOĐENJA SASTANKA RUKOVODSTVA

Da li postoji jedna kompanija ili ih ima četiri?

BIRANJE TIMA BLISKIH SARADNIKA

Menadžeri odeljenja kao partneri

LIČNO KONSULTOVANJE

Majku je zamenila žena

KO SU MOJI SARADNICI

Petičar, usamljenik i koketa

KAKO SE ZADACI RASPOREĐUJU?

Svi se nalazimo u istom čamcu

SUOČAVANJE SA SOBOM

Možda je vreme da se zamene rukovodioci?

TAČKA PREOKRETA

Moramo da se pripremimo za promene

REORGANIZACIJA KOMPANIJE

Fokus na cilj dovodi nas do kraja trke

Uprkos otporu u početku, šefovi odeljenja prihvatili su ove sastanke rukovodstva kao efikasan pristup komunikaciji. Ubrzo su počeli da se dobro međusobno slažu i na sastancima su postali uljudniji i opušteniji. Zapravo, sastanci su im postali neophodni. Šefovi odeljenja su morali da promene svoje navike i prigrlile nove metode rada. Pošto su ubrzo su shvatili da je novi pristup radu delotvorniji, manje zahtevan i manje stresan, prihvatili su ga i usvojili. Ali to nije bio kraj procesu racionalizacije, koji je počeo sa samog vrha. Tek je sve trebalo da se prelije na niže nivoe. Prvo je sam direktor osetio potrebu za promenom, a potom šefovi odeljenja. Sledeći korak bio je praktičan rad sa tim rukovodiocima. Kada uvodimo promene u postojeće procedure od najveće je važnosti za pojedince da prvo osete potrebe za tim promenama. Direktor je tu potrebu osetio. Posle rada s njim na ličnom nivou zajedno smo definisali njegove lične i poslovne ciljeve. Smatrao je da i drugi zaposleni moraju da rade drugačije. Nije naravno mogao zahtevati od njih da se promene. Njegovo jedino 'oružje' bilo je da im da primer i tako predvodi transformaciju. Generalni direktor je motivisao rukovodioce odašiljući pozitivne vibracije svojim načinom rada.

Ako želimo da radimo drugačije moramo promeniti svoje navike. Reorganizacija preduzeća je u stvari promena navika kod ljudi. Može biti uspešna samo kada dođe do promene u glavama zaposlenih. Kada točak promene počne da se vrti, moramo da obezbedimo da će nastaviti da se okreće, ne sme stati ili krenuti unazad. To bi vodilo još većem haosu nego što je bio slučaj pre uvođenja promena.

Propisivanje novih pravila jedan je od načina kako se može sprečiti da točak krene unazad. Šefovi odeljenja ubrzo su osetili novi pristup direktora i prvo su ga sledili. Međutim, pošto su zadaci povereni i poslovi raspoređeni na sastanku rukovodstva, došlo je i do prvog otpora. Želeli su da zaustave točak promena i da ga vrata u prethodni položaj. Ali kada jednom napravimo korak ka napred zaista nema povratka na poč-

tak. Čak i kad želimo da se vratimo unazad, nikad ne učinimo samo jedan korak već dva ili više koraka. To se dešava zato što nesvesno želimo da se udaljimo od te tačke promene. Ako načinimo samo jedan korak unazad, mi smo još uvek tačno ispred te tačke. Ali ako načinimo dva ili više koraka, biće mnogo teže ponovo ubediti zaposlene da počnu da menjaju stvari.

U našem slučaju generalni direktor je insistirao da se ide putem transformacije i brzo uspeo da promeni pravac, da okrene kolege od slepe ulice ka kojoj su se bili uputili. Šefovi odeljenja napravili su veliki korak, kvantni skok, i ponovo stupili na točak promene. Pošto smo direktor i ja radili na tome da se tada ne zaustave, sa njihove strane više nije bilo otpora.

Nakon četiri meseca transformacije njihovih metoda rada oni su skoro potpuno promenili navike. Sami su rekli da više ne mogu ni da zamisle da rade na stari način. Kasnije su preuzeli inicijativu da te promene prenesu i na niže nivoe. I točak promena je nastavio da se okreće ka napred. Sve smernice koje smo uspostavili na prvom sastanku višeg rukovodstva prenele su se na niže nivoe. Korak po korak, i za godinu dana cela kompanija počela je da funkcioniše u skladu sa novim principima.

‘Korak po korak, i za godinu dana, cela kompanija počela je da funkcioniše u skladu sa novim principima.’

ZAJEDNO NA PUTU PROMENE

Priče mojih klijenata

Pomogao sam mnogim ljudima na njihovom putu ka postizanju transformacije. Zajedno smo koračali istom stazom i u ličnom kao i u poslovnom životu. Zapravo je nemoguće da se te dve stvari razdvoje, one su međusobno isprepletane – ni kod kuće ni na poslu ne možemo da zaboravimo naš ‘drugi život’. Moći ćete to da vidite i iz sledećih priča mojih klijenata. Čak iako mnogi među njima smatraju da je u pitanju bila lična transformacija, svaka suštinska promena ima uticaj na poslovni život svakog klijenta. Lična transformacija direktora uvek utiče na celu kompaniju. Bilo je naravno mnogo drugih klijenata, ali većina ne želi da se izloži pogledu javnosti, što je potpuno razumljivo. Ali, kao što već znamo, ne moramo pojesti ceo lonac čorbe da bismo znali kakvog je ukusa.



Andrej Kavšek

Sa Milanom pored sebe iznenada razumete šta se to dešava unutar vas – upoznajte sebe do same srži.

Andrej Kavšek zadužen je za razvoj, optimizaciju i konsolidaciju radnih procedura u osiguravajućem društvu Sava d.d. od oktobra 2015. Pre toga je osam godina bio predsednik borda osiguravajućeg društva Tilia. Oba društva deo su Sava Re grupe.

On naglašava da je tokom perioda kada je bio zaposlen u danskoj multinacionalnoj kompaniji Danfoss – gde je imao različite zadatke i uglavnom bio na rukovodećim pozicijama - pohađao brojne odlične treninge koje su organizovali Danfos i Akademija danskih multinacionalnih kompanija, inače obuke koje se zahtevaju za sve koji su na liderskim mestima. Što je neko više u hijerarhiji neke kompanije, to sposobniji i brži mora biti u prilagođavanju promenama. On naglašava da je najvažnije da uloga lidera nije samo da donosi odluke već i da uspostavi

kreativno okruženje.

„Stoga ja zamišljam lidera kao neutron u jezgru atoma. Što je veći atom, to je više neutrona potrebno da se održi stabilnost jezgra – a shodno tome i atoma – i to upravo kroz njihovo prisustvo i latentno i neutralno dejstvo.“

Ovaj način razmišljanja ga je verovatno odveo Milanu Krajncu, fizičaru po obrazovanju, i njegovom načinu razmišljanja.

Kakvo je vaše iskustvo sa Milanom Krajncem?

Milan je kvantni skok u poređenju sa drugim instruktorima koji su više okrenuti standardnom obrazovanju i seminarima. Ali na seminaru ne možete da dosegnete onaj nivo razumevanja koji je potreban da u potpunosti 'uhvatite' šta je to što vam se dešava ili što se dešava drugima. On je različit, drugačiji, i sve kolege sa kojima sam ga upoznao osećaju isto to. Neki su u početku uplašeni od njega. Naravno da znamo da taj strah dolazi iz nas samih tako da smo zapravo uplašeni sami od sebe – ne od njega. Slika koju vidimo u ogledalu koje on drži pred našim očima može ponekad da bude zaista strašna. Mnogi ne nađu vezu sa njim i pobegnu – pobegnu i pre nego što su počeli da sarađuju, jer još nisu stigli do nivoa koji je potreban da bi mogli da budu u stanju to da rade.

Ali Vi niste pobegli, vas dvojica ste se našli?

Ne, ja nisam pobegao. (smeh) Njegov metod je stvarno interesantan, drugačiji je. On ne drži predavanja, kako je to uobičajeno na tipičnim seminarima, umesto toga on vam pomogne da sami sebe prepoznate. Pomaže vam da upoznate sebe, a to je ključno za lični napredak. Postoji deklarativno znanje, ali potpuno je druga stvar u pitanju kad se znanje internalizuje i kada se znanje zapravo živi. Ako samo posetite mesto gde neko drži predavanje, brzo zaboravljate šta ste čuli i vratite se svojim utabanim stazama, kako se to kaže. Ono što možete naučiti sa Milanom ostaje u vama i kod vas, jer vas on pušta da dođete do sopstvenih zaključaka. Da biste tamo stigli on vam pomaže i

vodi vas da ne biste zalutali ili otišli u drugu stranu. To je nešto na šta nismo navikli. Obično nam samo kažu: „To je tako i tako i ovako ćete da radite“, a mi kao dobri Slovenci poslušno radimo šta nam se kaže. Većina ljudi se brzo otarasi nekoga ko ih 'proganja' ili 'smara' samo da ne bi morali da se bave stvarima vezanim za sebe.

Kakva su bila Vaša očekivanja, šta ste dobili od Milana? Na kojim poljima Vam je pomogao?

Pohađao sam mnoge seminare kad sam radio za Danfos. Slušali smo predavanja vrhunskih psihologa i psihijatara i učestvovali u sesijama obuke sa njima. Međutim, oni bi me uvek doveli do iste tačke u kojoj bih ja počeo drugačije da se ponašam ali nisam znao zašto. Još uvek nisam znao koji su mi bili 'okidači', šta me je dovodilo do besa. Zapravo, učili su me da upravljam situacijom a ne da upravljam sobom. Kad bi se slična situacija pojavila u snažnijem obliku i dalje bi me uznemiravala jer nisam razumeo – nisam znao – šta je okidač i nisam mogao drugačije da reagujem. Nisam razumeo promene koje su mi predlagali, tako da kad sam sledeći put bio u takvoj situaciji vraćao sam se na istu početnu tačku, na početak [nije bilo nikakvog napretka].

Pre nekoliko godina mislio sam da znam sve. Sada otkrivam, zajedno sa Milanom, da ne znam sve i to me čini drugačijim. Ne, nisam imao transplantaciju koštane srži ni promenio DNK, samo sam počeo drugačije da se vladam. (smeh) Sada shvatam zašto se ponašam na određeni način, šta me tera na to, to su okidači koje sam pominjao. Zajedno otkrivamo šta je to što mi se dešava. Na primer, neki dan sam mu poslao nekoliko pitanja u vezi sa jednim zaposlenim koji me nervira. U svega nekoliko jednostavnih rečenica on mi je odgovorio šta je to unutar mene što me čini tako nervoznim kad se o toj osobi radi. Naglasio je da vidim u tom zaposlenom nešto što ja ne želim da budem. To je bes, a većina nas ne istražuje te okidače, ne pitamo se zašto i ne pokušavamo da ih identifikujemo. A to je šteta. Pa, bar za mene ovo je bolje, jer kad razumem, kad znam kako da objasnim, onda znam kako da drugačije reagujem jer razumem o

čemu se radi.

Dakle vi još uvek sarađujete, da li ste u kontaktu?

Mnogo puta ga pitam za mišljenje. Pomaže mi sa nekim težim pitanjima, sa onima za koja ne mogu sam da nađem odgovor.

Kako ste se upoznali?

Neko ga je doveo do mene, da se dogovorimo oko neke obuke. U početku ni nas dvojica nismo uspeli pravi kontakt da ostvarimo, mislim da sam se i ja negde u sebi plašio dubljih priča.

VI ste mašinski inženjer, što znači da stojite sa obe noge čvrsto na zemlji. Da li ste u početku imali utisak da su njegove metode suviše alternativne, neopipljive, suviše daleko od Vaših sopstvenih gledišta?

Ne bih rekao da su alternativne; to su samo metode koje koristimo da živimo u svetu gde ima mnogo pretvaranja. Suštinski, [metode] su vrlo jednostavne, ali mi se plašimo da vidimo ko smo u stvari i da ćemo morati da se menjamo. To je samo strah. Kada vam neko donese ogledalo vi zapravo vidite sebe i čujete sopstvene reči. A pre svega, čujete da zvuče glupo, pa se uplašite. Logično je to.

Šta ste Vi videli u ogledalu?

Najteže je pogledati u sebe. Obično mislimo da moramo da menjamo druge, da nema ništa pogrešnog u vezi s nama. Dobro je kad imate nekog pored sebe dok unosite te promene, tako da se menjate tamo gde morate da se menjate a ne tamo gde biste voleli da se menjate. Postoje čak i neke slepe mrlje, nešto što jednostavno ne vidite – ne vidite potrebu za promenom jer ne vidite problem.

Ne govorite mi mnogo o sebi ili o promenama koje ste doživeli, već odgovore formulišete veoma opšte ili čak filozofski.

Nije da ne želim da Vam kažem. Činjenica je da sam došao do uvida koje sada imam kroz filozofska pitanja. Ti uvidi su vrlo

duboki. Ja tek sada učim kako da upoznajem ljude oko sebe. Ali ako ne možete da vidite sebe, ne možete da vidite ni druge. Milan ima neverovatno sposobnost da 'pročita' osobu, čak i sa fotografije. Zamolio sam jednog prijatelja, psihologa, da proceni fotografiju jednog zaposlenog i onda mu rekao kako je Milan 'pročitao' tu osobu. Moj prijatelj psiholog mi je rekao da ga ne gnjavim ako već znam više o toj osobi nego što on zna. Milan ima te sposobnosti, on doslovno skenira ljude. I to me najviše impresionira u vezi s njim.

Kako izgleda kad se vas dvojica sastanete?

Posle našeg jučerašnjeg sastanka žena me je pitala šta smo radili. Rekao sam joj da smo tu i tamo progovorili po koju rečenicu a da smo između toga ćutali.

On me vodi sa nekoliko pitanja svake dve nedelje i onda me pušta da promislim o njima. Moram da razmišljam da bih došao do uvida. Naravno da bi on mogao sve da mi kaže, a ponekad tako i uradi, ali neke stvari ja (još) ne vidim, nisam za sada uspeo da dođem do nekih odgovora. Drugi put, na primer, pitao me je: „Koja je tvoja uloga u porodici?“. Odgovori na takva pitanja ne mogu lako da se nađu, morate da uložite truda, da radite na njima.

Koliko dugo se sastajete?

Šest godina.

I niste prešli sa lične transformacije na poslovnu?

Brzo smo to okončali, ljudi su se uplašili od njega i ja sam imao problem jer su se pobunili – što je meni bio jasan dokaz na kom se stupnju nalaze. To je dokaz nivoa lične svesti. Siguran sam da ljudi koji su se njega uplašili imaju ogroman problem. Treneri i instruktori koji vas podučavaju često vas testiraju i ja takve testove mogu lako da prođem, nije stvar u tome. Milan vas testira samim svojim prisustvom, posmatranjem, i odmah znate na kom ste nivou i sta morate da uradite. Njegov pristup je odgovarajući za neke više nivoe svesti.

Da li mora i organizacija da bude dovoljno zrela za takav proces?

Naravno, dovoljno zrela da ga puste da priđe bliže. Moraju da mu veruju, a ne da ga se plaše. To je nešto na šta ne možemo da utičemo. Strah je nesvesna reakcija koja potiče iz naših dubokih sećanja na detinjstvo – Milan može više da vam kaže o transakcionoj analizi – ali mi često ne želimo to da priznamo. Neki čak to ni ne znaju, mnogi bi radije odustali, sklonili se, jer je manje bolno.

Kome bista ga preporučili?

Ljudima koji su već duboko u problemima i nemaju ništa da izgube, ili onima koji imaju ozbiljnu želju za napretkom i ličnim rastom. Mnogim ljudima govorim o njemu, ali ne znam koliko ih ima koji bi bili spremni da se podvrgnu takvom tretmanu duži period vremena. Ljudi obično pobjegnu kad postane suviše bolno.



Andreja Janc Koderman

Pokazao mi je kako da odredim ciljeve i porastem kao ličnost.

Andreja Janc Koderman, diplomirani ekonomista, specijalista menadžmenta, licencirani konsultant u kompaniji Profiles International

Danas se nalazi na čelu Human Resource Assistance, stručnjak je za uspostavljanje i razvoj kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima. Počela je karijeru u marketingu i onda se prebacila na upravljanje ljudskim resursima. Ustanovila je šta je to što želi da radi samo godinu dana posle 30. rođendana, objašnjava ona kroz smeh. Ali tada je bila sigurna: „Upravljanje ljudima je to što me najviše interesovalo!“

Specijalizovana je za razvoj ljudskih resursa i za uspostavljanje optimalnih kadrovske procedure u kompaniji, kao i za primenu fleksibilnih shema sistematizacije, modula kompetencija i savremeni pristup razvoju ljudi. Uverena je da radno-pravno odeljenje u kompaniji kojim se dobro upravlja predstavlja osnov za dalje upravljanje zaposlenima. Osim toga, daje savete i kad se radi o angažovanju zaposlenih, njihovom profilisanju i sprovođenju motivacionog sistema plaćanja. Pošto je svesna koliko je važno psihološko znanje za upravljanje ljudima, ona stalno nastoji i trudi se da se obrazuje na tom polju.

Na Svetskom kongresu za razvoj ljudskih resursa februara 2015. postala je prva osoba iz Slovenije koja je dobila nagradu za liderstvo na polju privlačenja talenata, što je jedna od najprestižnijih nagrada za upravljanje talentima i njihov razvoj. Februara 2017. primila je ovu nagradu po drugi put, što dalje potvrđuje njenu ekspertizu na tom polju. Radila je zajedno sa Milanom Krajncem u kompaniji Sirius.

„On je bio odgovoran za to da nađe posao, a ja sam radila u pozadini, kao izvršilac“, objašnjava, „Blisko smo saradivali i veoma sam mu zahvalna što me je naučio kako da odredim ciljeve u životu. Ciljeve koji su dovoljno visoko, naravno! Takođe mi je pokazao kako može lično da se raste. Sav uspeh koji sam imala tokom godina zasnovan je na znanju koje mi je tada dao.“ Kompliment je to koji bi svako poželeo od svojih saradnika ili nadređenih. Polje rada kojim se Andreja danas bavi znatno je uže specijalizovano.

„U ovoj vrsti posla najviše uživam. Pre toga bila sam fokusirana na procese i na reorganizaciju procesa unutar kompanija, a sada sam fokusirana na razvoj ljudi i naravno na kompletan sistem koji mora da se uspostavi: od radno-pravnih osnova do sistema upravljanja, motivisanja zaposlenih i razvoja talenata. Sve što sam na sebi uradila sada prenosim drugima.“

Andreja i Milan su razgovarali o daljoj saradnji, ali u ovom tre-

nutku oboje su veoma zauzeti. Andreja je uverena da u životu čovek mora da ostavlja sva vrata otvorenima.

„Milan me je naučio kako da kako da prevaziđem strah, kako da prevaziđem sebe – i to svojim primerom. Između ostalog, trebalo je da drži predavanje u jednoj baltičkoj zemlji. Bio je rešen da predavanje održi na engleskom, čak iako nije dobro znao jezik. Nije želeo da čita, već da govori tokom predavanja. Bila sam fascinirana i rekla sam: „Pa ovaj stvarno ima petlju!“ Kada sam išla u Indiju na svetski kongres to je za mene bio ogroman izazov. Ali prevazišla sam svoje strahove mnogo lakše jer sam znala da imam prethodnika, nekoga koji je tim putem već prošao“. (smeh) Zbog toga što je Milan imao tako ekstremne skokove u svojoj karijeri, radeći s njim shvatila je šta znači ne postavljati nikakva ograničenja u životu. „Ako prevaziđete strahove, možete stvarno da napredujete – lično i profesionalno – i sve je to povezano i isprepletano.“

„Imala sam mnoga zanimljiva i nadahnjujuća iskustva s njim. Sećam se svog prvog predavanja. Bilo je to stručno predavanje, a tema je bila mobing. Milan i ja smo se dogovorili da će on da održi uvodni deo od 45 minuta koji sam mu ja napisala, pošto on nije imao vremena, a da ću ja onda da govorim o temi mobinga sledeća dva sata, a posle toga on će održati trosatnu radionicu o odnosima i sukobima. To je bilo moje prvo predavanje u organizaciji Instituta za poslovnu edukaciju i sećam se da se njih oko 40 prijavilo, i svi su bili iz važnih kompanija.

„Počela sam da paničim, a svakako je sve uvek teško prvi put, bila je to neka vrsta inicijacije. Predavanje je trebalo da počne u devet, ali njega nije bilo. Pozvao me pet minuta pre devet i rekao: „Andreja, ja sam se zaglavio u saobraćaju, neću stići na vreme, molim te uradi i moj deo“. Tako me je jednostavno bacio u duboku vodu. Često mislim na tu situaciju i pitam se da li je to možda uradio namerno, jer je znao da je to najlakši put za mene, samo da se bacim naglavačke. Moram ponovo da ga pitam! Znam da je tada već imao poverenja u mene ali je znao da

ja nemam poverenja u sebe, tada ga nisam imala. Tada još nisam bila sigurna da to mogu da uradim. Još uvek sam zahvalna što mi je pokazao da mogu.“



Talita Taber

Pomogao mi je da se otkrijem pravu sebe.

Talita Taber se bavi karmičkom dijagnostikom, majstor je reikija i đotiš astrolog. Učenica je iscelitelja Marjana Ogorevca. Pomaže klijentima da prepoznaju uzrok svojih problema i podučava ih kako da imaju srećan i ispunjen život – to je kvalitet života koji i ona sama danas živi. Ali nije uvek bilo tako. Pre nekoliko godina ona nije znala ništa o alternativnim metodama isceljivanja sa kojima danas radi. Ona i muž imali su zajedno građevinsko preduzeće, Taber d.o.o., i ona je sve tamo radila. Uglavnom su to bili sekretarski poslovi, ali ona je ipak pre svega bila domaćica.

Dok su deca bila još mala ova situacija joj je odgovarala, ali kasnije to nije bilo dovoljno – iako ona toga još uvek nije bila svesna. Bila je samo nesrećna, nešto je nedostajalo. Pošto posao nije dobro išao, a ni u braku nije bilo sjajno – što se često dešava u porodičnim kompanijama – njen muž je potražio konsultanta za restrukturiranje poslovanja. Njegov izbor bio je Milan Krajinč.

Oboje su imali sesije s njim – ona je prošla kroz Sirius ličnu transformaciju a muž je prošao i kroz lični i kroz poslovni program. „I muž i ja smo imali individualne sesije, a moj muž je mnogo puta razgovarao sa konsultantom preko telefona, pošto je mnogo toga izašlo na površinu tokom terapije“, priča Talita. Milan je pratio šta se dešava i sa jednim i sa drugim supružnikom tokom dva ili tri meseca. Restrukturirali su preduzeće prema njegovim savetima. „Postavili smo stvari drugačija, a ja sam

uglavnom pokušavala da radim na sebi tokom tog vremena. Tri godine kasnije muž i ja smo se razišli. Postala sam već u to vreme svesna da uspešne priče nisu uvek nastavak, poboljšanje; nekad mora da se krene drugim putem i fundamentalne promene moraju da se naprave jer nema drugog načina. Možda neko mora da počne opet potpuno iz početka.“

Talita i njen muž razišli su i na ličnom i na poslovnom planu i krenuli svako svojim putem. Naravno da su njihova očekivanja pre početka konsultacija bila drugačija. Ona je očekivala da će popraviti odnos s mužem, a ne da će pronaći sebe. Bez obzira na njena drugačija očekivanja, ona danas zna da je dobila mnogo više nego što se nadala. Milan je pokazao Taliti da ona ima mnoge potencijalne staze pored sobom i uverio je da treba da istražuje ono čime bi mogla celim srcem da se bavi. Pomogao joj je da se upozna sa raznim alternativnim metodama, uglavnom reikijem, čiji je i sam majstor. Ona je bila zainteresovana i našla se u alternativnim naukama, iako nikada pre o njima nije razmišljala. Nastavila je da istražuje i da se obrazuje u tom pravcu, prvo u hospisu, poslednjem utočištu za umiruće, gde je pomagala ožalošćenima i onima koji umiru, a potom kasnije sa Marjanom Ogorevcem.

„Sve to novo znanje i iskustvo dovelo me je do odluke da moram, i lično i u poslu, da krenem svojim putem. Shvatila sam da smo moj muž i ja suviše različiti da bismo mogli da nastavimo da zajedno idemo istim putem. Ali dobro smo prihvatili rastanak, o svemu smo se zajedno dogovorili – to je prednost kad imate konsultanta.“ Danas ona ne samo da je majstor reikija već je i domaćin za radionice karmičke dijagnostike koju je učila od Marjana Ogorevca. Kada radi individualne konsultacije koristi i đotiš. Više nema sesije sa Milanom ali povremeno se čuje jer, kako Talita kaže, „Svakom savetniku potreban je sopstveni savetnik, i danas možemo da dajemo savete jedno drugome.“

Da li biste ga preporučili svojim prijateljima i klijentima imajući u vidu iskustvo koje ste s njim imali?

„Milan zna kako da na celovit, holistički način poveže ličnu i poslovnu stranu neke osobe i da joj pomogne da se realizuje na oba polja, što je jako važno ako želimo da nađemo sreću. Preporučila bih ga svima koji imaju probleme u ličnom ili poslovnom životu. Uputila sam nekoliko poslovnih ljudi kojima sam pomogla da nađu izlaz iz ličnih problema da se obrate njemu za poslovne savete.“



Hans van der Goes

biznismen iz Londona, specijalizovan za sektor međunarodne trgovine svežim voćem i povrćem

„Sesije sa Milanom bile su efikasne i realne, on vas provocira da se otvorite i da dajete informacije. Uvek sam iznenađen kako brzo nađe problem sa kojim ste suočeni, i razume ga. Ubrzo potom uslede jasan zaključak i savet u vezi s rešenjem. Milan je osoba od poverenja.“



Miha Pogačnik

virtuoz na violini i stručnjak za liderstvo, kulturni ambasador Republike Slovenije

„U poslovnem svetu se lične stvari obično odvajaju od poslovnih. Prema mom iskustvu sa Milanom Krajncem, izuzetnim čovekom, to nije tako. Odmah sam osetio da mogu da mu verujem. Poverenje se razvilo u pravo prijateljstvo. Primetio sam da se to dešava svima koji rade s njim ili se sretnu s njim. Milan živi metod koji podučava. Koristi svoju snagu, ali uz nežnost i osetljivost. On je



Simon Lamb

direktor za liderstvo, kulturu i razvoj organizacija, London

„Kad sam upoznao Milana skoro odmah sam osetio vezu, posle par minuta. Uskoro mi je pokazao dubine koje jedva da je iko uspeo do sada da mi pokaže. Milan ima sposobnost da vam pomogne da postanete svesni sebe na način koga do sada još niste svesni. A sa tom svešću možemo da rastemo na način koji tradicionalni koučing ne može da iznese. Rad s njim na daljinu odgovarao je mom zgusnutom rasporedu. Ja sam mu zahvalan iz dubine svog srca za sjajne rezultate. To su bila tri najintenzivnija meseca mog života i posla do sada.“

Privrednik iz Švajcarske

„Posle primene ovog metoda i rada u skladu sa predviđenim planom mnoge stvari su se promenile: moja misija u životu i staza kojoj sam krenuo postale su mnogo jasnije. Sada se spontano fokusiram na ljude i stvari koje su mi istinski važne a istovremeno izbacujem sve ‘đubre’, sav ‘otpad’ iz mog života. Našao sam sopstveni ritam i živim sa mnogo više unutrašnjeg mira.“



Deborah Henderson

osnivač i direktor Centra za nadahnuto liderstvo, London

„Milan Krajnc je ostavio veliki utisak na mene svojim intuitivnim sposobnostima da ‘pročita’ šta se dešava sa liderom koga vodi. Posmatrala sam ga na poslu i videla sam izbliza kako se lideri opuste kada osete da ih neko stvarno vidi. On može da im da podršku tako da mogu da oslobode blokiranu energiju. Naučio me je dragocnim veštinama, između ostalog i metodi theta isceljivanja. Najviše sam bila zahvalna za energiju koju mi je slao na daljinu, to me je mesecima štitilo od prehlada koje sam stalno imala. Milan je talentovan čovek sa velikim srcem. Njegov metod može biti od pomoći mnogim liderima kompanija i organizacija.“



Lawrence Bloom

generalni sekretar Fondacije Budi Zemlja (Be Earth Foundation), međuvladina organizacija UN

„On je sposoban da koristi i da međusobno poveže svoj duboki intelekt sa zdravim razumom – a toga mu ne nedostaje. Na taj način može da vam efikasno pomogne kao kouč i kao mentor.“

**Model dinamičnog liderstva stvoren je
dok sam pokušavao da sačuvam
ljubav svog života.**

A man in a dark suit and tie is walking on a thin tightrope that stretches across a vast body of water. The water is dark blue-green, and the sky is filled with white and grey clouds. Sunlight rays penetrate the water from the surface, creating a shimmering effect. The man has his arms outstretched for balance. The title text is overlaid on the scene.

**MODEL
DINAMIČNOG
LIDERSTVA**

M I L A N K R A J N C

**»Poslušajte moje savete i nemojte praviti iste greške
koje sam ja napravio.«**