

PAVLE GAŽI

REPETENTI

Umjesto jedne godišnjice

*Nikad ne možete dva puta
stupiti u istu rijeku*

Heraklit, grčki mudrac, 600 g. pr. Kr.

*Došli so nam takvi gosti,
njima meso, a nam kosti*

Podravska poslovice

Prvu stranu riječ naučio sam prvog dana polaska u prvi razred koprivničke Pučke škole. Dobro se sjećam koliko sam se veselio što ću konačno i ja postati đak. Pa ipak, gotovo sam zaplakao kad me majka, s kojom sam došao, ostavila samog u gomili bučnih i nestašnih vršnjaka.

Zapazio sam odmah trojicu mirnijih, koji su ostavljali utisak ozbiljnih, viših i jačih od svih ostalih. Posebno od mene. Vješto su sva trojica čuvala prve klupe i pristup učiteljskom stolu. Odjednom je u naš prigradski razred uletio kicoš iz susjednog gradskog razreda i zaviknuo: pa vi imate i tri repetenta. To me je toliko prestrašilo da sam jedva dočekao učiteljicu. U prozivci je trojicu najpristojnijih zvala imenom, a nas ostale prezimenom. Brzo smo shvatili da su ta trojica “repetenti”.

Tog prvog dana početka mog školovanja, koje, rekao bih, još traje, naučio sam od mlade učiteljice Mare puno ime svoje domovine kao i tituliranje svoga kralja. Idući mjesec kralj je bio ubijen, a sve škole su bile zatvorene, deset dana, zbog “žalovanja”. Umjesto u školu morali smo ići po crkvama, nekad i dva puta dnevno. Kateheta Kolarić nije se u tih deset dana trijeznio, a kapelan Capara, nijem zbog karcinoma grla, služio je mise zadušnice. Svi đaci morali su nositi crne vrpce oko rukava, što nije bio veći problem, jer se starih krpa uvijek našlo u domaćinstvu. Veći problem je bilo naučiti napamet novo i komplicirano tituliranje Prijestolonasljednika, pošto nismo još naučili čitati. Roditelji, kao republikanci, nisu marili za dinastičke titule, pa sam od njih uglavnom slušao objašnjenje tko su repetenti, zašto su ponavljači, i kako da ih se klonim.

Naši su razredni repetenti, međutim, bili uzorni u svemu. Kao da su željeli pokazati da nisu onakvi, kakav ih glas bije. Vidjeli smo da su miljenici naše učiteljice,

a jedan od njih, Čokonaj, kojega je samo djed podizao, bio je nepresušan izvor životnih savjeta i izmišljenih bajki svoga djeda. Tijekom hladnih, zimskih dana, Čokonaj je dolazio u školu iz Draganovca, u dedinim čizmama i kožuhu. Pamtim ga i po osebujnom mirisu (ili smradu) koji je širio učionicom. Kombinacija bagoša, češnjaka i kukuružnjaka.

Kad smo počeli s čitanjem, većina je slinila i slovkala, sve dok učiteljica nije prozvala Čokonaja da on čita, a mi ostali da ga pratimo. Njegova je metoda bila jednostavna. Iz Početnice, ali i iz glave, svaku riječ je raščlanjivao na slogove i pri tome pijevno intonirao vokale. Slova i riječi pretvarale su se u melodiozni notni tekst, a zajedničko čitanje u zabavu i pjevušenje. Onako, *allegro ma non troppo*. Drugi naš repetent, Zajec, bio je na ploči pravi umjetnički kaligraf, dok je treći, mislim da se prezivao Jagodić, bio nenadmašiv u risanju, a specijalnost su mu bile jedrilice i zalazak sunca na moru.

Još ću ovdje dodati nešto. Moja vještina se pokazala u izradi štapića, nezao-bilaznom početničkom računalnom "hardveru". Sa gradskim đacima mijenjao sam paketić od dvadeset štapića za malu zemljicu ili sladoled. Nažalost, to je bio kratak, sezonski biznis...

Iz toga davnog vremena nosim osjećaj da smo kao djeca učili, osim čitanja, pisanja, računanja i risanja, i kako se gube ili otkrivaju neke važne vrijednosti u životu. S ovim malim i usputnim dodirima sa djetinjstvom htio sam samo nastaviti bezuspješnu potragu za odgovorom može li se i sa ispremiješanim lego kockicama drukčije i ljepše posložiti ovaj najnoviji vrli svijet. Moji razredni repetenti i danas su moj sindrom, s kojim se nosim i u ovom tekstu. A tema nije vježbanje ničije biografije, već zajednička bliska prošlost. Povod su aktualni događaji u Podravki i oni od prije 60 godina.

Iako neću slijediti uobičajenu kronologiju, ne mogu zaobići 1950. godinu, kad je mali i siromašni radni kolektiv Podravke izabrao svoj prvi Radnički savjet. Teško je tada bilo predvidjeti može li novi sistem radničke samouprave biti dovoljno sposoban da se prebrode velike nedaće u poduzeću, pa da i Podravka pomogne svom kraju da se izvuče iz opće nerazvijenosti.

Poznato je, i priznato da su se Podravci u tom i takvom sistemu dobro snašli i u njemu uspješno prolazili svojim četrdeset godina dugim pustolovnim putem. Od povijesnih zgoda, važnije je razumijevanje prošlosti i koristiti iskustva. Pošto je 1950. godina ionako zaboravljeno doba, ostavljam je povjesničarima, a svoj vremeplov stavljam u "rikverc" položaj. Pođimo stoga obrnutim kronološkim redom u blisku prošlost koja još traje.

Prije tri godine zamoljen sam, neoficijelno, da pogledam godišnji izvještaj o poslovanju za prethodnu godinu, koji je Uprava Podravke pripremila za Nadzorni odbor. Prihvatio sam to, ponajviše iz znatiželje, da vidim kako izgleda jedan takav, suvremeni dokument, i da ga pokušam usporediti sa sličnim izvještajima



Prvi Radnički savjet Podravke, 1950. Predsjednik savjeta Filip Jambreušić, direktor Podravke Juraj Mucko i Predsjednik Upravnog odbora Tomo Burić stoje u sredini.

koje smo od 1950. godine pripremali za organe radničkog samoupravljanja, sindikat i neke državne institucije. Numeričke podatke iz dobivenog dokumenta ne iznosim, a isto tako ni bilo čija imena. Pohvalit ću samo, doduše preskupu, ali inovativnu i inteligentnu opremu dokumenta (Bruketa, Žinić, Tomić). Njegov sadržaj ostao je međutim bez relevantnih informacija i pokazatelja, a ne zna se niti kome je sve namijenjen.

Šokantni je bio prilog službene Revizije. Svega stranica i pol prazne, saharinske frazeologije o financijskom poslovanju. Koliko je bila plaćena ovakva revizija? Čiji je to organ? Sjećam se dobro, kako je i u najprosperitetnijim godinama Podravke, više od dva mjeseca Služba Društvenog Knjigovodstva temeljito pregledavala računovodstvenu i skladišnu dokumentaciju, te je provjeravala i uspořádivala sa ranijim stanjem. Njihove mnogobrojne primjedbe, opravdane ili ne, morale su proći kroz samoupravne organe, a Uprava poduzeća bila je dužna da u zadanim rokovima ispravi nepravilnosti. Sankcije za neizvršenje bile su rigorozne, od naknade štete, gubitka radnog mjesta, pa sve do krivičnog gonjenja. Bitan razlog za ovakvu vrstu kontrole je tada, kao vjerojatno i sada, bio: zaštita vlasnika, vjerovnika i državne blagajne.

Česte promjene u Podravkinjoj Upravi, koje nisu bile rezultat neke smišljene i logične domicilne kadrovske politike, navele su me da bar površno pogledam funkcioniranje i ulogu Nadzornog odbora.

U svojim zaostalim privatnim kontaktima, a i na drugi način, imao sam uvid kako funkcionira moderni sistem upravljanja u nekim svjetski poznatim multi-

nacionalnim kompanijama. Funkciju predsjednika vrše vlasnici ili dugogodišnji članovi Uprave. Japanac je npr. i sa devedeset godina bio autoritativni predsjednik. Izvršni direktori bili su, naravno, mlađi, stručni i lojalni ljudi.

Primijetio sam da članovi Nadzornih odbora naših poduzeća rade obično bez poslovnika, bez unaprijed pripremljenih informacija za dnevni red, bez verifikacije ranije donesenih zaključaka ili pojedinačnih mišljenja svojih članova. Ponekad od mnoštva podataka ne može se sročiti ono najbitnije u poslovnoj i razvojnoj politici poduzeća. Izostavljena su ili minorizirana i intrigantna pitanja, koja obično prva podižu adrenalin zaposlenima i ruralnom okruženju.

Od velikih ideja i vizija važniji je u praktičnom djelovanju motivacijski energent besprijekornog djelovanja; pametna pitanja, koja proširuju vidokrug tematskog okvira, a vrijede više od pripremljenih odgovora; kao i stalno briga o internim alarmnim mehanizmima i imunološkoj sposobnosti da se na vrijeme prepoznaju vlastiti antigeni, kako bi se, umjesto placebo terapije, propisao djelotvoran lijek.

U svojim sam primjedbama naveo, u tom smislu, nekoliko pitanja, iako sam pretpostavljao da će Nadzorni odbor ostati bez pravog odgovora. Primjerice: troškovi ekonomske propagande; putni troškovi; reprezentacija; stari i novi menadžerski ugovori; otpremnine; domicilna stručna spolna i socijalna struktura zaposlenih; distribucija i struktura "plaća"; donacije za sportske klubove; kulturne, zdravstvene i rekreativne institucije ili aktivnosti; itd.

To su samo neka pitanja na koja sam u starom sistemu upravljanja morao, po funkciji, dati precizne odgovore.

Danas se poslovni svijet okreće naglavce, ali Bill Gates, najbogatiji industrijski mag kapitalističkog svijeta, kao da ponavlja našu mantru iz 1950 godine: "Vizija i demokracija se zapravo odnosi na to da proširimo slobodu radnicima, da im damo sve informacije o tome što se zbiva u kompaniji, tako da mogu postići veći učinak nego ranije".

Da bi otklonio svaku sumnju kako, na mala vrata, vraćam moderno tržišno poslovanje u stari, "netržišni" sistem (koji je, usput, bio u Koprivnici vrlo uspješan i po najnovijim parametrima) citirao sam, ne zaboga Kardelja, već predsjednike kapitalističke američke firme, koji se domaćoj javnosti obratio i s ovim razmišljanjem: "Mi u Barru mislimo da su ključ uspjehnog poslovanja ljudi. Zato iznimno cijenimo rad naših zaposlenika i znanstvenika. Upravo zato smo odlučili nastaviti s ulaganjima koja će povećati zaposlenost u Plivi i zaposlenicima otvoriti nove prilike za razvoj".

Ljude i zaposlenost stavio je na prvo mjesto. Kratko, jasno, lijepo. Gotovo istim riječima predstavljaju se svjetskoj javnosti i drugi poznati poslovni guru-i, kao npr. Welch, Iaccoca i već spomenuti Gates. Slobodan sam ovdje citirati i bivšeg člana Podravkinog posloводства, koji se isto tako, prije svega par godina,

obratio domaćoj javnosti i podravkašima: “Podravka je za mene svetinja. Stvarni i najveći fokus uprave treba biti snažan rast i razvoj zahvaljujući pravim akvizicijama, te iznadprosječni organski rast. Veliki zadatak svakog menadžerskog tima jest i izgradnja korporativne kulture, a od operativnih izvještaja zanimaju me prosječne stope rasta, na što Uprava treba biti fokusirana”. Kratko i prihvatljivo. Dok su u prvom citatu apostrofirani ljudi u drugom su to neki materijalni, tehnomenadžerski faktori. Prije pola stoljeća, u već “zastarjelom” i odbačenom samoupravnom sistemu, kombinirali smo obje komponente i punili pčelinjak. Košnice su, međutim, opet prazne, i med bi trebalo ponovno skupljati po livadi. Pčelice čekaju novu Maticu, a trutovi Mida.

Pitanje svih pitanja vješto je zaobilazio i Nadzorni organ, kao i Uprava. To je zaposlenost, odnosno nezaposlenost. Radi se o sudbinama nekoliko stotina akademski obrazovanih mladih ljudi, i još tisuće drugih, što čekaju i traže bilo kakav posao preko županijskog Zavoda. Tko je sve odgovoran za probleme “ljudskih resursa”? Nekad je to bio “udruženi rad”.

Pamtim brojne pripravnike koji su punili proizvodne hale, radionice i kancelarije. Nismo im se veselili, bili su nam više smetnja nego “pomoć”, ali smo ih brižno pripremali da što prije steknu radne navike i praktična iskustva. To su bila naša djeca, buduća druga i treća generacijska smjena.

Znače li ova i ovakva pitanja nepotrebno i nedopušteno ulaženje u kompetencije Uprave i operacionalizaciju “korporativne politike i kulture”?

Novinski izvjestitelji nas obavještavaju kako sjednice Nadzornog odbora ili Skupštine vlasnika, tj. dioničara, traju najviše sat vremena, nitko ništa ne pita, pristojno je onda ne odgovarati, svi se smješkuju, osobito pred kamerama, osobna sposobnost zapažanja pretvara se u kolektivnu vještinu zataškavanja, čuva se “ugled” firme i “bonitet” dionica. A kad eksplodiraju afere, svi imaju alibi.

Podimo dalje u prošlost. Godina je 2002. U ruke sam dobio papir pod zvučnim nazivom “Korporativna politika Podravke”. Bio sam iznenađen i toliko ojađen da sam svoje mišljenje nabacao na svega jednu stranicu i to nazvao “notice, kao bezvrijedni koncept”.

Kao prvo iznenađenje je da ista Uprava, nakon svega dvije godine, izlazi sa novim tezama za strateška pitanja poduzeća. Kao drugo, navodim “u tezama se nekritički prenose neki zastarjeli ciljevi i praksa stranih kompanija, što mi u Hrvatskoj, što Podravka, niti može, a niti bi trebala slijediti. Od kuda Podravki snaga da se sama probija u svijetu, da nekritički i epigonski imitira korporativne poslovne i marketinške aktivnosti kapitalističkih kompanija. Što su to “pobjede”, “regionalno liderstvo”, “izlasci na svjetska burzovna listanja”, “outsourcing”, “akvizicije”, itd.

Da ohrabrim sebe i one što su nadobudno prihvatili ideje globalističkog poslovnog darvinizma, svoj sam “bezvrijedni koncept notica” ovako završio: “Po-

dravka ima, unatoč sve težoj situaciji i nesnalažljivosti, dovoljno potencijala da se održi i da samostalno trasira novu i realnu etapu svog dugoročnog razvitka. Podravci imaju, isto tako, dovoljno iskustva kako tržišno privređivanje, tehnološke inovacije i rast produktivnosti nisu zapreka rastu zaposlenosti, zarada i društvenog standarda. Zato cilj “korporativne politike” ne može biti tajkunska “pobjeda” i “liderstvo” per se. Ne mogu shvatiti zašto Podravce sve više napušta samopouzdanje, pa su možda ovako “optimistički” koncipirane teze ipak dobrodošle. Nadam se da najnoviji, pomodni funky business ne postane u našoj domaćoj primjeni monkey business”.

Još uvijek smo u bliskoj prošlosti. Godina je 2000. Za mene puna nade, novi-gradske znatiželje i hlebinskog optimizma. Dragi željezničari prvi su civilizirano prekinuli krležijansko “vrijeme odbacivanja”. Brzo nakon toga i Grad, pa konačno novi, obećavajući menadžment Podravke. Tu je došao do izražaja i prirodni “roditeljski” sindrom, ma št o to značilo.

Dokument koji mi je ceremonijalno uručen, s posvetom, nosio je naslov “Strategija razvoja Podravke 2000-2003 g.” s oznakom “poslovna tajna”. Smatrao sam to elegantnim početkom detanta, s priznanjem i vraćenim povjerenjem. Pažljivo sam pročitao taj dokument i smatrao sam pristojnim da se pismeno zahvalim na prijemu. A onda sam napravio tipični faux pas (po đelekovečki). Da dokažem kako sam i ja Podravkaš, poslao sam predsjedniku Uprave, osobno na ruke, svoj osvrt i benevolentne primjedbe na dobiveni dokument. Bilo je to na oko 15-ak stranica. Pošto je dokument označen poslovnom tajnom, a ne znam da li je ta oznaka skinuta, ne mogu ni danas ništa za javnost u vezi toga reći. Ne tvrdim da su sve moje primjedbe i sugestije bile za prihvatiti. Ne znam tko je sve dobio moj papir u ruke, ali to nije ni bitno. Kreatori strategije ionako nisu dugo ostali u Podravki. Zbog poznatih i nepoznatih razloga. A niti ja nisam više bio pozivan u Podravku. Znaite onu, ako je poruka neugodna, zašto ne kazniti glasnika?

Odrastanje Podravke od 1950. do 1990. je poučna priča iz koje bi se moglo mnogo toga naučiti. Uvijek je bolje učiti na tuđim i starim greškama nego ih ponavljati. Nove ideje su u stvari stara razmišljanja, a neke nove krize mogu se savladati i na stari način. Lee Iacocca, nakon što je spasio i podigao dvije američke automobilske kompanije, piše u svojoj slavnoj autobiografiji: “Pretpostavka tržišnog sistema jest mogućnost kako uspjeha tako i neuspjeha, dobitka i gubitka. Mi smo u kompaniji, koja se borila s ogromnim problemima, mogli nedaće svesti na jedan jedini a to je tko će početi novu igru. Taj mora znati i imati na umu interese drugih, a ne samo svoje. Način na koji možete motivirati ljude za akciju jest da s njima komunicirate, da vide da vi nemate neku tajanstvenu moć liderstva, nego zato što vi razumijete i slijedite njihove potrebe. Otkrio sam da ljudi mogu pristati na velike žrtve ako vide da se svi žrtvuju. Tada se mogu učiniti čuda”.

Svojim primjerom iznenadio je poslovni svijet. Za prvu godinu rada, tražio je

da mu plaća iznosi samo jedan dolar. Ako se dokaže, dobio bi u idućim godinama milijune dolara. Imamo mi i naš domaći primjer, neka mi se ne zamjeri, ako ga sada iznesem: u najkritičnijoj godini svoga poslovanja, bila je to 1957. moralo je doći do otpuštanja jednog dijela radne snage. Predsjednik Radničkog savjeta, koji se tek oženio, na vrh spiska suvišnih stavio je svoju suprugu, odličnu radnicu. Umanjene zarade i plaće, sve do 50%, dijelili smo svi jednako. Tako smo i u Podravki gradili zajedništvo i stvarali svoje čudo.

To je bilo tada, a ovo je sada. Slažem se i s takvom primjedbom, ali ako hoćete svestranije razumjeti Podravce, morate znati više o vremenu u kojem se živjelo. Ništa nije došlo, a što već nismo prošli. Moj otac je često ponavljao kako svaka škola košta, a vlastita najviše. Najstariji Podravci imali su još jednu svoju uzrečicu: "i z maloga, se oče veliki vrag zleči".

Oni koji sada upravljaju Podravkom, odgovorni su i za Podravinu. I vice versa. Oni koji nadziru poslovanje Podravke ne moraju znati formule za uspjeh, ali bi onda trebali znati one za neuspjeh. Ako kao kontrolni organ ne znate kreirati, morate barem znati kontrolirati. Ako Uprava u svojoj pragmi zapostavlja neke etičke vrijednosti, pristojnost, empatiju, pa i sažaljenje, tolerira diskretni mobbing umjesto otvorene komunikacije, onda je tu opet Nadzorni odbor da se umiješa.

Što god nam se ovdje u Podravini događa, mi i naša djeca i djeca naše djece nosit će povijesnu odgovornost. Podravka je, srećom, još uvijek u strategiji budućnosti: hrana, lijekovi, dok će ostati stigmatizirani oni koji su istisnuli započete biotehnološke procese kao nove razvojne programe. Ciklične ekonomske krize, koje će globalizacija širiti u valovima, nisu samo recesija i kraj, već mogu biti početak i poticaj. Godina 1950. može nas u tome poučiti: upravljaj poslovima i plodovima svoga rada sam. Zadovoljstvo je u stvaranju, a ne posjedovanju.