

**PANK
PODU
ZETNI
CI**

Robert Posavec

Robert Posavec

PANK PODUZETNICI

ACT Grupa

Sve je fikcija osim historiografije. U nju također sumnjamo kad nam ne odgovara.

HORIZONTALNO UPRAVLJANJE I RASPLINUĆE SNAŽNIH IDEALA

Šest godina brojanja mrtvih bilo je previše da bi nastavio dalje. Stalni pritisci i napadi na zaposlenike organizacije u kojoj je radio nisu nimalo doprinijeli da ostane u Zagrebu. Odlučio je otići te je, kaže, pustio glas da je za nekoliko mjeseci slobodan za nove poslovne angažmane. Glas je došao do Tea koji ga je 2013. nazvao i pitao je li zainteresiran da dođe raditi u Čakovec. Stjepan odlazi u Sloveniju, a nama treba direktor i netko tko će voditi Program JAKO, kazao mu je. Budući da je Igor Roginek godinama pratio aktivnosti ACT-a te je s nekim ljudima iz ACT-a bio pankerski povezan još od sredine devedesetih putem festivala i svirki te mnogobrojnih aktivističkih akcija, nije previše dvojio. Sjeo je u auto i stigao na sjever Hrvatske kao novi direktor ACT-a. Miran i izrazito tolerantan, kakvim ga je satkao bivši posao, stigao je u organizaciju koja je rasla i započinjala pripreme za reorganizaciju. Dobio je vlastiti metar i pol dugi stol, smješten nasuprot ulazu u prostoriju i okrenut prema ostalim radnicima. Novi direktor radnike nije ničime impresionirao. Čim je ušetao drugi dan u ured, dali su mu do znanja da ACT je horizontalna organizacija i da radnici žele imati informacije. U redu, mislio je, nema ništa loše u tome da ljudi znaju što se događa.

Što bi i moglo biti loše u sređenoj organizaciji s vrlo jasnim ciljevima i još jasnijom strukturom upravljanja, s kvalitetnim projektima i programima, kako je to Igoru izgledalo iz Zagreba?

Igor je u ACT-u zamijenio Tea na dvije pozicije – kao koordinator Programa JAKO i kao izvršni direktor. Na jednoj je poziciji skupljao potpisne liste, organizirao radionice i predavanja za udruge, skupljao ljude i izvještavao Nacionalnu zakladu. Na drugoj se pak poziciji bavio upravljanjem organizacijom, prikupljanjem sredstava i upravljanjem radnicima. To sa radnicima mu je najviše znoja iscijedilo. Zaloga je to bio prevelik i za ličkog međeda, ali je bilo važno spajati stvari i pokrpati plaću. Je li baš bilo naj mudrije osobi koja je tek stigla natovariti dvije tako različite pozicije od kojih svaka traži svoje vrijeme i svaka zahtijeva u određenim trenucima potpunu predanost ne želimo li da sve ode u nepovrat, pokazat će se ubrzo. Najveći teret koji je natovaren na Igorova leđa, a o njemu nitko ne želi govoriti – ni Stjepan ni radnici ni Teo – jest da je preko noći zamijenio samoga boga, gospodara bivšeg, sadašnjeg i budućeg u ACT Grupi!

Kao zamjenski bog morao je zaraditi lovu i odraditi aktivnosti. Da bi u tome bio uspješniji, svoju je koordinaciju preselio u zagrebački stan te je u Čakovec dolazio uglavnom dvaput tjedno kad je trebalo provesti aktivnosti na terenu. Ta dva čakovečka dana boravio bi u Koprivnici, Varaždinu, Toplicama, Ludbregu ili nekoj drugoj oazi rasta civilnog društva. Sredstva je prikupljao radeći u Zagrebu, a organizaciju je uglavnom razvijao u glavi. Ljudima je najčešće upravljao na World of Warcraft.

U ono malo vremena što stizao je do čakovečkog ureda, ljudi bi mu prilazili s blokovima pitanja, a on bi ih stavio na

čekanje jer hitno mora riješiti dopis pa još jedan pa zatim pročitati natječaj i uraditi preostalih sedamnaest prioritarnih stvari s liste zadataka koje treba obaviti. Radnici bi se jednostavno okrenuli i vratili na svoj stolac. Mjeseci su prolazili, a organizacija je provodila projekte i razvijala se. Nakon nekog vremena klimanje glavama ostalih Igorovih radnika sve je češće mijenjalo smjer iz gore-dolje u lijevo-desno. Napokon, krenule su i riječi. Šturo i rijetko, ali sve češće, samo nikako ne prema direktoru. Njemu nisu prigovarali, baš kao što su štedjeli i vlastite suradnike na projektima. Tako dugo dok ne bi sjeli na kavu. Vrlo je brzo postalo jasno da postoje klanovi.

Jedno je kratko vrijeme Igor razmišljao o tome da zagrebački stan zamijeni privremenim čakovečkim boravištem. Uvidio je da ne posvećuje dovoljno vremena organizaciji te pokušao tome stati na kraj. Budući da je u ono malo čakovečkih dana ionako napravio manje nego kad bi ostao u Zagrebu, odlučio je da neće promijeniti boravište, već nabaviti bolji auto. U Zagrebu barem pročita što treba, prođe natječaje, piše projektne prijedloge, šalje pozive i priprema radionice. U Čakovcu većinu vremena ispravljala pravopisne pogreške i ljudima objašnjava da nema vremena.

Unatoč tome što je Igor na početku svoga direktovanja ljudima dao jasne upute da neće mjeriti njihovo radno vrijeme niti će kontrolirati koliko su sati proveli na uredskom stolcu te da mu je svejedno koliko sati rade i gdje rade tako dugo dok budu imali rezultate koje su zajedničke postavili

pred organizaciju, ljudi su jednako tako brzo shvatili da direktora nema u uredu i da mogu raditi što žele jer nema posljedica. Prevelika je sloboda uzela danak rezultatima koji nikako nisu stizali. Odgovornost svih pojedinaca nije bila na visokoj razini i tu je zametak klanovskih sukoba i trovanja atmosfere. Odgovorni pojedinci koji su postizali rezultate počeli su gubiti strpljenje i sve glasnije galamiti kontra lijenih kavopija što tri sata dnevno sjede u birtiji ispod ureda i razglabaju o važnosti horizontalnih struktura. Dok su jedni promišljali sve aspekte života bez šefa, tlake i kontrole, drugi su ostvarivali rezultate i ljuto gledali na ove što vole kavu. Treći su pak voljeli pripovijedati o vikendima i kolegama kojih nema. Direktor je cijelo to vrijeme razvijao organizaciju i skupljao sredstva u Zagrebu ili pak provodio aktivnosti u Zaboku. Na ovu lošu atmosferu, koje je postao svjestan već nakon pola godine, reagirao je još lošije – nikako. Niti je bilo koga kaznio niti je bilo koga pozvao na red i postavio mu jasne rokove i očekivanja niti je pak s ljudima razgovarao. Mislio sam da je takva organizacijska kultura, kaže danas tihim glasom. Kao što direktor nije kontrolirao svoje zaposlenike, već je očekivao da će biti samostalni i odgovorni, tako nitko nije kontrolirao ni direktora koji je direktor bio prvi put u životu i nije imao iskustva s klanovima ni neposluhom. Prvi se put sreo s takvom zatrovanom atmosferom te je mislio da će poput najgore naoblake razići se vrlo brzo. Međutim, sunce nije svanulo. Svaki idući put kad bi došao u ured, ljudi bi mu manje prilazili i sve rjeđe podizali pogled prema njegovu stolu. Svojom im osobnom odgovornošću nije pokazao put, baš kao što nije ni znao predstaviti svoje rezultate

radnicima. Barem da ih motivira. Ovako su mislili da ne postoje. Nastavili su zajedno prakticirati svatko svoje viđenje slobode.

U nekoliko je navrata pokušao razgovarati s ljudima, ali mu je nedostatak menadžerskih vještina i iskustva onemogućio da pronađe rješenje korisno za organizaciju i za ljude. Nisam znao što da napravim, kaže. Danas bih neke stvari rezao puno ranije, makar to značilo da neki ljudi neće raditi i da ćemo morati vraćati novce donatorima, dodaje. To nije volonterska organizacija ni dječji vrtić da se mi sad igramo za opće dobro, već vrlo jasan biznis s jasnim ciljevima, kaže direktor s odmakom.

Igor nije želio biti loš ni strog ni prijeteći šef kakvog poznaje iz karikatura. Cijeli svoj život cijeni slobodu kao jednu od najvećih i temeljnih vrijednosti. Autoritete je gazio u svojim pjesmama i mislima, rogoborio kontra njih u fanzinima. Živio je u crno-bijelom svijetu i nikako nije želio biti crni igrač. Preveliki fetiš prema slobodi zaslijepio ga je da vidi da slobodu kako je on poima – a to je prije svega izrazita osobna odgovornost – traži mnogo promišljanja i jasna etička načela, traži angažirane pojedince kojima je stalo do vlastitog i tuđeg života, a da to nema kod svojih radnika. Koliko se god kleli u jasna etička načela, ona uglavnom pokleknju kad onima koji se u njih kunu ne idu u korist. Ostaje tek plakat na zidu pun natuknica. Partikularna primjena načela znači da ona ni ne postoje. Ona su univerzalna, nikako primjenjiva u određenim slučajevima. Sloboda udruživanja, samoorganiziranja, odlučivanja i odgovornosti

kod njegovih se radnika pretvorila u slobodu da kažu što žele i kad žele. I tu je kraj. Nema odgovornosti. Čak ni prema sebi. Osim kad se piju organski uzgojeni čajevi i jede domaća sirova mrkva. Društvena promjena dolazi bez pesticida.

ACT je u vrijeme Igorova direktovanja postizao smanjene rezultate na gotovo svim razinama. Prikupljanje sredstava je završilo u rukama dvije, povremeno tri osobe od jedanaest koliko ih je jedno vrijeme radilo u ACT-u, što je dovelo do manjeg broja novih projekata i vrlo malog, zanemarivog broja gospodarskih aktivnosti. On je kao direktor bio zadužen za upravljanje i organizaciju prikupljanja sredstava. Nikako ne za to da ih jedini prikuplja. Međutim, malo je njih od mnoštva zaposlenih bilo sposobno doprinijeti tome cilju.

Veliki broj zaposlenih u udruzi te 2013. i 2014. posljedica je odobrenja projekata od kojih su neki pisani i dvije godine ranije pa se dogodilo da neki projekti više nisu bili relevantni organizaciji zbog naglog rasta i promjene fokusa, dok neki nisu više bili potrebni zajednici. Međutim, svi su prihvaćeni i na svima je trebalo zaposliti ljude. Organizaciji je trebalo novaca i prihvatila je sve projekte unatoč tome što su mogli, a možda i trebali neke od njih odbiti. Stiglo je nekoliko milijuna kuna, a za sve je trebalo osigurati predfinanciranje i/ili sufinanciranje. Tad se nije razmišljalo o tome da predfinanciranje nije riješeno i da ono uglavnom znači i povrat kamata za kredit, a da nakon uplate neće stići sredstva za te kamate. Odbijanje nekih projekata značilo bi i manje naplatnih aktivnosti koje treba prodati i odraditi da

se zaradi za povrat kredita i plaćanje projektom nepokrivanih troškova. Ljudi su zaposleni, primali su plaću, provodili projekt i živo im se fućkalo za kamate i predfinanciranje. Nisu o tome marili niti su bili prisiljeni mariti. Plaća je stizala svakog mjeseca uredno. Iz računovodstva ništa novo.

Na novim je projektima zaposleno nekoliko ljudi koji nisu imali apsolutno nikakvog iskustva u provedbi projekata. Bili su bez znanja i vještina te su počesto tražili glupe odgovore, nazivali Igora i tražili da pročita dopise koje su napisali, da im ispravi pravopisne greške, da im kaže gdje idu naljepnice na auto i ostale besmislice. Kad bi im rekao da ne želi na to trošiti vrijeme, govorili bi mu da ne zna komunicirati s ljudima, da je Hitler, da ih terorizira i da im ne pomaže. Umjesto da ih pošalje na hlađenje, Igor je to malo vremena koje je provodio u Čakovcu trošio na pravopisne greške. Takav je bio direktor, prije svega pismen. Vodio je nesamostalne ljude i vjerovao u osobnu odgovornost. Svi ti nesamostalni voditelji projekata i ostali novozaposleni nisu također nimalo doprinijeli prikupljanju sredstava. Nisu znali pisati projektne prijedloge niti čitati natječajnu dokumentaciju.

Među projektima na kojima su zaposleni oni kojima treba dati šansu bila su i dva projekta na kojima nije bilo riješeno predfinanciranje. ACT je morao dići komercijalne kredite da bi imao za plaće i provedbu aktivnosti. Ti su krediti pomalo ubijali organizaciju, stezali je poput pitona, čvrsto prema kraju, ali još uvijek moglo se disati. Rate za projekte su kasnile zbog nesposobnosti tijela koje je

projekte odobrilo. Prva je rata stigla nakon godinu i pol. Dotad je išlo na kredit. Kamata je bila 8% i trebalo je zaraditi za povrat kamata i glavnice. Novozaposleni su tome doprinosili kao što snažan vjetar u prsa doprinosi postavljanju rekorda u skijaškim skokovima na Planici. Unatoč tome, dobro su se uklopili u staru navadu horizontalnog upravljanja s kojom su ih odmah po zaposlenju upoznali starosjedinci. I mi želimo znati, kazali su novozaposleni. I mi imamo pravo na informaciju.

Horizontalno je upravljanje u praksi izgledalo tako da su svi zaposleni imali sastanke ponedjeljkom, najčešće u trajanju dva do tri sata. Cilj je tih sastanaka bio da ljudi informiraju jedni druge o aktivnostima na svome projektu!?! Nije nimalo jasno zbog čega ti trebaju tjedni sastanci na kojima ljude informiraš o tome što se događa na svim projektima koje organizacija provodi ako ljudi rade na potpuno različitim projektima? Zašto je meni važno znati što on radi na svom projektu, a ona na svom i slušati to svaki tjedan satima? Ti su sastanci kandidat za najveću glupost koja je ikad postojala u ACT-u. Oni koštaju, a korist ne donose nikakvu. Radnici su neprestano inzistirali na tome da im sastanci trebaju i da ih žele, da to je oblik druženja. Od očekivanog informiranja nastalo je isповijedanje svega i svačega. Iako bi im ponekad palo na pamet da možda to nije najkorisnije, nikad se nije odustalo od sastančenja, već se samo mijenjao format, rotirajuće vodstvo i ostale bedastoće na kojima inzistiraju hipiji poslije vreće trave. Ljudi žele znati!!

Želimo znati, tako su govorili. Mi želimo znati.

Nakon godine dana horizontalnog upravljanja samim sobom na kredit počele su kapati informacije da ACT ima problema s likvidnošću. To je zvučalo prilično strano i nije zabrinjavalo. Likvidnost je ionako pojam koji se u projektu nigdje ne spominje. Zatim se ubrzo počelo govoriti da nije sigurno hoće li plaća biti u ponedjeljak. Bila je. Nekoliko mjeseci kasnije počelo se događati da plaća kasni pokoji dan. I dalje ništa strašno dok sve znamo i dok horizontalno milujemo konsenzus. I tako tri godine.

Fascinantna je lakoća nezainteresiranosti spram loše financijske situacije u organizaciji. Direktor i dalje nije želio niti je znao kako oplesti po slobodi budalaštenja da ne ispadne opak i zajeban. Para je bilo sve manje, ljudi su znali da trebaju vratiti kredit i nikome nije palo na pamet da rade naplatne aktivnosti. Nije im naravno ni sinulo da bi mogli smanjiti plaće tako dugo dok europska lova što kasni ne sjedne na račun.

Kako bi im i sinulo kad je na inzistiranje radnika udruga promijenila statut tako da su skupštinu organizacije činili radnici. Osim troškova birokratskih procesa sazivanja skupštine i učlanjivanja svakog novog radnika u udrugu, statut je govorio da skupština odlučuje o zapošljavanju novih ljudi u organizaciji. Ne direktor. On u praksi ni ne upravlja ni ne zapošljava. Vjerojatno je trebao biti samo odgovoran, paravan glupostima skupštinara. Ako to nije suludo, tada ni sunce ne izlazi na istoku. Skupština udruge

kao najviše i pritom korektivno tijelo upravljanja udrugom nikada ne smije biti isključivo u rukama zaposlenika, a kamoli da skupštinari-radnici koji miluju konsenzus i ne mare za financije odlučuju o tome koga će se zaposliti da privređuje za kamate. Ovaj ulomak uokvirite i stavite na zid vlastite udruge kao apokaliptično upozorenje.

Kad je kasa bila potpuno prazna, napokon je odlučeno da se smanje plaće. Neki su radnici tu situaciju prihvatili te ponudili vlastiti rješenja. Jedni su bili spremni prihvatiti pola plaće, drugi otići na burzu, a treći promijeniti organizaciju tako dugo dok se stvari ne poslože. Bila je to situacija u kojoj rijeka poplavi selo, a seljani kažu da bi sad mogli izgraditi nasip. Pritom im ministar kulture nije nimalo pomogao time što je pustio još jednu rijeku na to isto selo. Nacionalna je zaklada smanjila iznos za provođenje Programa JAKO, ali smanjenje plaća nije značilo i smanjenje opsega aktivnosti. Ljudi na Programu JAKO su smanjili plaće, neki drugi radnici također, neki zbog pravila donatora to nisu mogli. Nitko i dalje nije dobio otkaz.

Igor je bio direktor ACT-a od 2013. do 2016. U međuvremenu je nastao gubitak od otprilike 250 000 kuna. Stjepan se vratio iz Slovenije na mjesto izvršnog direktora ACT Grupe pod uvjetima koje je Teo prihvatio. Jedan od njih je bio da nema posla s udrugom ACT nakon što je jednom iz nje pobjegao. Sunčana se zaposlila kao voditeljica financija u ACT Grupi. Njezina je uloga bila presudna u sređivanju financija i dokidanju dotadašnje prakse. Odlučeno je da ACT tako dalje ne može. Gubici se neprestano

generiraju, ljudi i dalje rade, čak i oni za čije plaće nema pokrića pa se otkida od drugih. Da bi se izbjegao klasičan bankrot organizacije koja je toliko mnogo toga napravila u svojih 13 godina, odlučeno je da se ACT pripaja ACT Grupi, koja je preuzela njegove dugove, potraživanja i reference. Imidž ima svoju cijenu. Drugi i važniji razlog pripajanje ležao je u činjenici da je u to vrijeme oko ACT Grupe postojalo nekoliko različitih organizacija koje su činili jedni te isti ljudi pa je koordinacija svih tih nagomilanih poduzeća bila mnogo teža nego kad je organizacija jedna. Od politike koliko radnika toliko poduzeća pomalo se krenulo stvaranju jake organizacije temeljene na kvalitetnom upravljanju.

Stjepan se nakon slovenske avanture vratio ohrabren i odlučniji no ikad da prekine stvari kad one nemaju smisla. Brzo nakon povratka je upoznat s financijskim problemima. Pružao je punu podršku Sunčani koja je preuzela računovodstvo da prekine s dotadašnjom praksom neplanskog trošenja sredstava te je odlučio da ljudi čiji su projekti završili odlaze iz ACT-a. Njegova je odlučnost ipak bila jača verbalno nego u stvarnom životu.

Jedan od izvora financijskih problema organizacije bila su kašnjenja uplata za projekte. Projekt je završio 2013., izvješće poslano u travnju te godine, a pare su stigle 2016. Drugi s njime povezan uzrok jest nemar ljudi čiju je plaću pokrivaio kredit, a oni nisu marili za vraćanje kamata – budući da uplate koje kasne pokrivaju samo glavnica. Treći je problem bio taj što na organizacijskoj razini nije

postojao razrađeni mehanizam vraćanja kamata ni nadzora prikupljanja potrebnih sredstava. Četvrti su bili organizacijski troškovi koji nisu imali pokriće u projektnim ni u vlastitim prihodima. Peti nerealizirano sufinanciranje projekata. Šesti loše financijsko praćenje. Direktor ACT-a nije mogao ništa jer je imao skupštinu koju čine radnici, radnici kažu da je trebao direktor, izvršni direktor ACT Grupe je sve prepustio direktoru ACT-a ispod sebe i vjerovao u bolje sutra. Nije to bio splet nesretnih okolnosti već jako dobro razrađen sustav izbjegavanja odgovornosti i nedonošenja odluka. Lakše je ništa ne odlučiti i tješiti se da nisi ti kriv što ide loše nego donijeti lošu odluku. U stvarnosti je sve bolje od toga da se odluke ne donose. Donošenje odluka znači da možda neće sve odluke biti ispravne, ali će sigurno biti i mnogo takvih, dok će loše posljedice izbjegavanja odluke kraće trajati. Izbjegavanje odluka znači da dobrih odluka neće biti nikada. Koliko god nam posljednje lakše sjeda, toliko je ono opasnije i pogubnije. Ne samo za organizaciju, jednako je na svim područjima. Idući generator problema bio je taj što je ACT bio financiran prodajom projekata donatorima (ne zaboravimo kredite), a ljudi nakon što bi im završio projekt ne bi završili na ulici nego su i dalje dolazili u ured i primali plaću. Čekalo se da prođe novi projekt pa će onda opet biti projektnih sredstava za plaću. Što je radila osoba koja je čekala novi projekt? To ne zna valjda ni ona. ACT nije bio na tržištu i nije u to vrijeme ništa zarađivao. Čak je i odlučni povratnik Stjepan dao ljudima tri mjeseca nakon završetka projekta da se pokažu iako njihove plaće nisu bile pokriveno. Poduzeća u grupi su sve više iskazivala

potrebu za upravljanom komunikacijom i promocijom pa je Stjepan tu vidio priliku za mlade inženjere komunikacija, samo što su mladi inženjeri držali da jedina komunikacija i promocija jest objava na Facebook stranici. Nisu se pokazali ni iskazali. Neki su uvrijeđeno napustili organizaciju.

Također, bilo je i tijekom provedbe projekata troškova koji nisu bili pokriveni projektom i za koje je trebalo zaraditi novac. Međutim, novac nitko nije zarađivao. Oduvijek su postojali planovi o tome da treba izaći na tržište i zaraditi lovu za sve troškove koji nisu pokriveni. Njih je neprestano bilo, ali nitko nije razmišljao o tome iz kojih se sredstava oni plaćaju. Izvršni direktor ACT-a je sve to vrijeme plovio na liniji Zagreb – Čakovec te iako je bio upoznat s gubicima i financijskim problemima, također je odlučio ništa. Ništa su odlučili i radnici. Ništa je odlučio i tadašnji izvršni direktor AG-a Teo. Ništa ne činiti odlučio je i financijski odjel. Svi su znali, kažu danas. Odrasli su igrali pokvareni telefon.

Telefon je naročito postao pokvarenim nakon 2013. i Teova naprasna odlaska iz ACT-a. Dotad je pratio financijsko upravljanje i gubitaka nije bilo iako je njihovo stvaranje već započelo projektom koji je netom prije završio. Dolaskom novog direktora u ACT, Teo više nije bio formalno odgovoran za financije, ali je upozoravao financijski odjel i Igora da se stvaraju gubici i povećavaju nepokriveni troškovi. Upozorenja su zanemarena jer nisu znali iznaći rješenje. Teo nije maknuo direktora. Ostavio ga je da vodi organizaciju bez mentorstva i suradnje u prijelaznom razdoblju, kojeg zapravo nije ni bilo.

Gubici su se počeli stvarati 2011. i taj je proces njihova generiranja trajao punih šest godina. Od tih šest godina, najmanje su tri godine radnici ACT-a bili horizontalni upravljači, dok su šest godina bili o svemu informirani. Svake su godine zaposleni skupštinari bili na skupštini upoznati s iznosom gubitka koji njihova organizacija ima, ali ih financijski podaci nisu zanimali. Dok ima joge, bio mrkve i ljubavi, na financijska se izvješća odmahivalo glavom i govorilo da se taj dio preskoči... jer financije ionako vodi netko drugi, a ne oni. A baš su oni ti koji su morali kao skupština prvi reagirati i kazati da dalje tako ne može. Apsurd toga da ti skupštinu čine radnici tu također udara na najjače jer su radnici trebali sami sebi ukinuti način rada i primanja kakva su imali u organizaciji koja nije njihova. Bilo je to samoupravljanje tuđim. Možda i ničijim.

Na koji je način to moglo funkcionirati šest godina? Na principu piramide sreće. Neki od čitatelja su možda osobno imali iskustva s lošim ulaganjima u financijske piramide sreće pa su upoznati s provalijom koja dolazi na vrhuncu, a za one koji nisu upoznati to znači da početni ulagači ostvaruju uvećane prinose zahvaljujući novih ulagačima. Tako dugo ide dok ne ponestane ulagača ili dok netko ne shvati da riječ je o prevari, a ne stvarnim ulaganjima. Tako su funkcionirale i financije ACT-a. Naravno ne s idejom bilo kakve prevare, ali na posve jednak način. Sva financijska sredstva, projektna, krediti, pozajmice, bilo što uplaćivano je na jedan račun. S tog računa se plaćalo sve što se trebalo. Pazilo se na to da se poštuje projektni proračun, ali se lova godinama trošila isključivo neplanski

– bez plana prihodovanja za troškove koji nisu pokriveni projektom. Dobiješ lovu za jedan projekt, potrošiš na drugi, pokriješ mjesečne troškove i tako u krug. Zato je i bilo moguće da netko nakon završetka projekta ostane raditi i čekati da prođe novi projekt ili pak da se dokazuje. Plaća je stizala s tog jednog računa. Krediti su se plaćali s tog istog računa. Režije također. Išlo je tako dugo dok nije počelo kasniti s uplatama i dok neki planirani projekti nisu bili odbijeni.

Radnici skupštinari nisu imali pojma na koji način se upravlja financijama. Znali su da je gubitak svake godine veći. Direktor također nije znao da mu financijski odjel funkcionira kao piramida sreće. Odgovornost tog odjela za dugove i krah ACT-a također je značajna. Situacija se tu promijenila kad je u ACT Grupu došla raditi Sunčana, koja je isprva imala glavobolje od kaosa koji je zatekla. Godinu je dana krvavo radila da barem dođe do pravog iznosa gubitka, sredi što se srediti može i onda je nažalost otišla. Kažem nažalost jer financijama treba upravljati odgovorno, lovu trošiti uglavnom planski, a ne upravljati računom kao bunarom koji se neprestano puni sam od sebe. Zato se i moglo dogoditi da u razdoblju generiranja gubitaka ACT odjednom ima nekoliko desetaka tisuća kuna za ulaganje u ACT Press i još desetaka tisuća za pozajmice ACT Pressu i Domaćem vrtu. Sjelo na račun i bilo viška.

Nakon kraha ACT-a došlo je do nekih promjena. ACT Grupa je preuzela dug i potraživanja. Njezine članice plaćaju određene članske iznose. Svaki voditelj projekta ima

obvezu zarađivanja za nepokrivene troškove svoga projekta. Unatoč tim mehanizmima i dalje nije jasno što će se dogoditi kad neki od njih ne osigura sredstva za pokrivanje nepokrivenih troškova projekta. Hoće li dobiti otkaz nakon tri mjeseca? Nakon šest mjeseci? Jesu li mu smanjena primanja za 20% pa će kad uspješno provede projekt i pokrije sve troškove dobiti pare natrag, a u slučaju nepokrivanja troškova tim će sredstvima oni biti pokriveni? Naravno da ne. Postoji plan, ali ne postoje stvarna rješenja ni kontrola provedbe tih rješenja, a rizici nisu ni na koji način osigurani. Promijenilo se zapravo nije ništa osim što je dogovoreno da se to ne bi smjelo ponoviti. Ono gdje je došlo do promjene jest da više ne postoji udruga čiju skupštinu čine isključivo njezini radnici. Promjena je to nabolje. Ostaje jedino žal zbog činjenice da je bilo potrebno stvoriti nekoliko stotina tisuća kuna gubitka da bi nekome došlo do glave da takav oblik horizontalnog upravljanja tuđim nešto je najgluplje ikad stavljeno u praksu. Da bude jasno, radničko horizontalno upravljanje svoje je partnere imalo u izvršnom direktoru koji to nije bio niti je znao biti te u financijskom odjelu koji je šest godina kuhao enolončnicu. Niti su direktor niti financijski odjel donijeli bilo kakvu odluku. Upozoravali su, kažu. Međutim, nije zadatak direktora da upozorava. To rade propovjednici. Nije zadatak voditelja financija da upozorava kad vidi da strmoglavi se u bezdan. Jedni, drugi i treći mogli su to presjeći, međutim kažu psiholozi da lakše je zaspati kad šteta ide, a ti nisi kriv. Nisi ljudima dao otkaz. Nisi ih natjerao da rade. Nisi im oduzeo hipijevštinu. Nisi sebe natjerao da budeš direktor. Nisi im ne dao plaću jer ti je bilo žao da ostanu bez posla. Nisi prezeo taj glup način

vođenja financija i nekima pokazao put prema cesti. Omogućio si da ljudi koji imaju pokrivena plaća jedini rade na tržištu i da svojim radom pokrivaju plaće onih koji ne rade. Nisi učinio ništa. Govorio si da treba. Ponavljaš danas da su svi znali. Ali činjenica ostaje, nitko nije učinio ništa. Svi su upravljali i nitko nije odgovoran. Ni 2013. ni u prosincu 2017. kada smo o tome posljednji put razgovarali nitko nije znao tko je odgovoran. Od šest ljudi uključenih u stvaranje gubitaka i horizontalno upravljanje svaki za sebe kaže da ne zna tko je odgovoran. Laku noć, ugodan san... Error of omission. Prija kao Bachove fuge.

Nisam bio dobar direktor, kaže Igor, zato više ni nisam direktor. Tri je godine proveo učeći kako biti direktor. Učinio je malo toga što je trebao, međutim izrazito je mnogo naučio. To je činjenica. Bacili su ga na dvije zahtjevne pozicije, a obje su bile u raljama samoupravljača tuđim. Danas odluke donosi ranije. Svjestan je da bez odluka nema organizacije, zaposlenja ni razvoja. Ono s čime se još morao boriti, a na što ga nitko nije upozorio niti mu danas priznaje jest činjenica je preko noći postao zamjenski bog i što god je pokušavao učiniti zaposlenici bi prvo pitali što o tome misli Teo. Nije bilo ni jednog prijedloga, a da ne spominju Tea i pitaju što ono tome misli, kaže Igor. Bilo je nemoguće biti direktor nakon njega. Teo je pokretač svega što u ACT Grupi postoji i njegova sjena natkriljuje naširoko. Organizacija je tako postavljena da se ljudi vole igrati samoupravljača iako vrlo često to ne bi trebali niti smjeli činiti zbog premalo informacija, kompetencija i iskustva, što naravno nije (samo) njihova greška, a kad im

dođe netko tko će upravljati – taj u pravilu nema puno šanse. Radnici ne slušaju nikoga osim Tea. U svima drugima uglavnom vide lošu namjeru i ne daju im prilike. Tako je i s radnicima drugih organizacija u ACT Grupi. Teo je bog, a ostali neka pate. Ljudima su poduzeća poklonjena, nekima direktorska mjesta pa sad poput trogodišnjaka ne daju nikome svoje igračke i ne slušaju nikoga. Upravljaju.

Svako upravljanje predstavlja trošak o kojem valja voditi računa. Kad u jednadžbu stavimo broj sati koje su radnici potrošili na sastanke i prosječnu bruto cijenu sata rada, horizontalno upravljanje ACT-om u razdoblju od 2013. do rujna 2016. koštalo je 142 000 kuna. Toliko je projektnih sredstava neplanski potrošeno na dječje pizdarije zvane upravljanje – tjedni sastanci svih sa svima. To je iznos bez plaće direktora koji je tu plaću ionako primao da upravlja organizacijom te bez plaća u financijskom odjelu koji je trebao financijski upravljati organizacijom. 142 000 kuna dovelo je do katastrofalnih rezultata. Kad razmišljate o upravljanju, vodite računa i o njegovu trošku. Tih 142 000 kuna moglo je stvoriti novih milijun i pol, možda pet milijuna da su upravljači čitali natječaje i pisali ponude i projektne prijedloge umjesto što su razgovarali o tome da bi to trebali učiniti. Uložili su te pare kvalitetno kao što dijete uloži kad korača preko mosta i kovanice mu padnu u rijeku.

Svi su htjeli imati moć odlučivanja i svi su željeli znati sve o svemu pa su i sami glasali za odluke i izvještaje koji su ih doveli do propasti, samo da sami ne bi morali donijeti bilo koju odluku.

SADRŽAJ

| | |
|---|-----|
| Uvod _____ | 5 |
| Aktivizam, direktna akcija i formiranje vrijednosti _____ | 6 |
| Osnivanje udruge i prvi projekti _____ | 25 |
| Klub kao program i temelj početnog rada u zajednici _____ | 51 |
| Slobodna kultura i festivali _____ | 74 |
| Zapošljavanje i prvi koraci prema upravljanju organizacijom _____ | 86 |
| Jačanje organizacije i razvoj civilnog društva _____ | 103 |
| Prvo društveno poduzeće _____ | 130 |
| Radnice preko noći postaju vlasnice _____ | 153 |
| Problemi u provedbi projekata, prva razočaranja i odlasci _____ | 168 |
| Horizontalno upravljanje i rasplinuće snažnih ideala _____ | 180 |
| Socijalno zadrugarstvo i društvena poduzeća za radnu integraciju _____ | 198 |
| Kako ne poslovati i zašto sjajne ideje ostaju samo ideje _____ | 242 |
| Zadruga kao model poduzeća u zajedničkom vlasništvu _____ | 266 |
| Javno-civilna partnerstva i pružanje socijalnih usluga u zajednici _____ | 301 |
| Volontiranje i aktivni građani _____ | 328 |
| ACT Grupa danas i pogled natrag i naprijed _____ | 336 |

ZAHVALE

Hvala svima koji su tijekom procesa prikupljanja građe i pisanja knjige pristali razgovarati o vlastitim iskustvima, pogreškama i rezultatima tijekom svoga angažmana u ACT-u i kasnije ACT Grupi.

Posebno hvala Gordani Ćorić, Branku Detelju, Stjepanu Mikecu, Lidiji Pavić-Rogošić, Teu Petričeviću, Raheli Posavec i Tatjani Žižek, koji su svojim komentarima i sugestijama na rukopis doprinijeli kvalitetnijem završnom tekstu.

Copyright Robert Posavec i ACT Grupa

Izrazi koji se koriste u ovoj knjizi, a koji imaju rodno značenje, bez obzira na to jesu li korišteni u muškom ili ženskom rodu, obuhvaćaju na jednak način muški i ženski rod.

IMPRESUM

Nakladnik: ACT Grupa, potporna zadruga

Korektura: Srđan Dvornik

Tisak: Printex d.o.o.

Dizajn naslovnice: Rafaela Dražić

Prijelom i priprema za tisak: ACT Printlab d.o.o.

Godina izdanja: 2018

ISBN: 978-953-7899-07-3

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 000998608.

Kažu da malo čitamo. Čitamo premalo. Posebno knjige iz ekonomije. Uglavnom su dosadne. Ne razumijemo ih. Ne znamo ništa o financijama i organizaciji. Upravljamo stihijski. Ovo je priča o poduzetništvu, ima likove koji nisu plastični modeli. Oni griješe. Uče. Bore se. Stalno su u problemu. Njihova priča se razvija. Povremeno nas nasmije. Od razočaranih studenata postali su poduzetnici.

170,00 kn

ISBN 978-953-7899-07-3



9 789537 899073 >