

Executives who do nothing and just wait for the crisis to pass are the first ones to loose the fight

ZIARUL FINANCIAR

- DE **10 ANI** PRIMA PAGINĂ ÎN AFACERI -

09.03.2009

Alina Pahoncia

Executivii care nu fac nimic si doar asteapta sa treaca criza vor fi primii care vor pierde lupta

Cea mai mare greseala pe care o pot face executivii in contextul crizei economice este sa intre in panica si sa exagereze in procesele de cost-cutting. O astfel de strategie poate fi "castigatoare" pe termen scurt, dar omoara perspectivele de revenire ale organizatiilor odata ce criza se va fi incheiat, este de parere Nenad Filipovic, directorul academic al Scolii de Management IEDC (International Executive Development Center) din Bled, Slovenia, una dintre cele mai bune scoli de business din Europa Centrala si de Est.

"Executivii care exagereaza si taie prea adanc in carnea sanatoasa a companiei vor supravietui efectelor imediate ale crizei, dar vor ucide astfel organizatia pe termen lung", spune Filipovic, care, pe langa activitatea academica in cadrul IEDC, este mentor personal al mai multor executivi de top din Europa Centrala si activeaza si in zona de consultanta de business. Printre companiile cu care a lucrat de-a lungul carierei se numara S&T, Erste Bank, AT Kearney CEE, Gorenje sau Novartis.



In cadrul conferintei ZF "Cum schimba criza piata muncii - maturizare fortata sau intoarcere in timp?" de pe 24 martie, Nenad Filipovic va vorbi despre felul in care executivii distrug sau creeaza valoare in vremuri de recesiune

Executivii trebuie sa fie atenti la lichiditati, sa se lupte pentru pastrarea oamenilor de top, care sunt responsabili de bunul mers al afacerilor - dat fiind ca reducerea costurilor cu greu poate suplini scaderea veniturilor -, sa isi selecteze cu grija clientii si partenerii, sa reconstruiasca increderea si sa motiveze in continuare procesul de invatare din organizatii. "Managerii nu trebuie sa intre in panica si nu trebuie sa trimita

mesaje contradictorii in companie si nici in piata. De asemenea, trebuie sa fie atenti sa nu reduca costurile mai mult decat poate businessul sa suporte si sa mentina in viata povestea businessului, principalul motiv care tine uniti oamenii in jurul unei organizatii."

Nenad Filipovic va vorbi la Bucuresti, in cadrul conferintei ZF "Cum schimba criza piata muncii" de pe 24 martie, despre felul in care executivii distrug sau creeaza valoare in vremuri de recesiune. Contextul economic actual, dominat de o puternica incarcatura emotionala, expune executivii de top la un alt mare risc, mai exact abordarea unei atitudini defensive in care punctul principal cade pe supravietuirea pe termen scurt, atitudine care "blureaza" orice alte oportunitati. Organizatiile conduse de astfel de manageri vor fi in consecinta lipsite de energie si idei despre cum sa castige atunci cand criza ia sfarsit. "Executivii care vor astepta sa treaca perioada de criza pur si simplu si nu vor face nimic in acest sens vor pierde lupta foarte repede." Un alt sfat al directorului academic al Scolii de Management este ca liderii de business sa inteleaga si sa admita daca organizatia a intrat in perioada de criza avand deja probleme interne majore sau daca problemele sunt cauzate exclusiv de tulburarile externe. "O astfel de abordare devine adesea destul de obscura pentru executivii de top, care tind sa justifice situatia actuala doar prin prisma influentelor negative care vin din exterior si ignora disfunctionalitatile din interior."

In urmatorii 10 ani, cele mai solide organizatii vor fi cele care vor fi capabile sa invete repede si sa se adapteze la noile situatii, concentrandu-se sa ofere valoare atat clientilor, cat si actionarilor. "Probabil ca va fi nevoie de cateva ajustari. Prima va fi trecerea de la organizatiile de tip 'lean', in care angajatii sunt incurajati sa se concentreze pe eficienta, mai degraba decat pe invatare."

Al doilea pas va fi unul mai radical, reprezentat de trecerea spre retele complexe, in care activitati complexe sunt incredintate unor parteneri externi, si nu doar in sensul outsourcingului traditional.

Filipovic impartaseste parerea mai multor analisti, care atrag atentia ca actuala situatie economica este rezultatul firesc al felului in care au actionat economiile mondiale, dar si societatile intr-un sens mai larg, mergand in directia gresita pentru o perioada destul de lunga.

"Crearea unei culturi a supraconsumului, relaxarea mecanismelor de control, recompensarea rezultatelor pe termen scurt, fara o validare a sustenabilitatii acestora, lipsa de control asupra lacomiei unora, toate acestea si multe altele ne-au adus unde suntem acum. Nu ar trebui sa pretindem ca ne-a luat prin surprindere."

Ne-am obisnuit sa avem un anumit set de asteptari de la ceea ce numim "un bun lider", cum ar fi energia pozitiva, abilitatea de a crea o poveste in jurul businessului pe care il conduce si de a-i implica emotional si pe ceilalti in aceasta poveste, abilitatea de a balansa asteptarile actionarilor si de a-si ajusta reactiile in functie de situatie si context. "Cred ca cel mai potrivit lucru pe care il putem spune este ca cineva a facut ceva bun pentru o companie la un moment dat, mai degraba decat sa pretindem ca acel cineva este un lider ideal." Printre liderii din istoria recenta de business care au reusit acest lucru, Filipovic ii enumera pe Andreas Treichl, CEO-ul grupului austriac Erste, actionarul BCR, si pe directorul executiv al grupului ungar MOL Gyorgy Mosony. "Nici unul dintre ei nu este perfect, insa au fost capabili sa creeze o viziune si sa isi miste companiile astfel incat sa implineasca aceasta viziune."

Adaptarea reactiilor la situatia crizei economice este cea mai mare provocare a liderilor in prezent, insa chiar si in perioade de crestere economica, liderii pot esua daca raman in pana de idei. "Aroganta si sentimentul ca orice ar face este bine sunt cele mai frecvente cauze de esec al executivilor, mai ales ca acestea sunt asociate de obicei cu masura in care cresc sansele de reusita ale liderilor buni."

Filipovic crede cu tarie ca leadership-ul si managementul sunt interdependente si spune ca nu pot fi separate. Tiparele din management si leadership se schimba constant, uneori de maniera evidenta, alteori la un nivel mai subtil. Spre exemplu, in Europa Centrala si de Est, asistam la o abordare mai "profesionista" a actului de management, in care cel putin greselile de baza sunt evitate.

"Toti studentii mei sunt executivi de succes. In consecinta, colaborarea cu ei imi permite sa fiu mereu la curent cu problemele reale ale vietii din marile corporatii." In ultimii ani a devenit evidenta constientizarea faptului ca nu doar aspectele tehnice ale managementului, ci si chestiunile "soft" conteaza in companii, desi aceasta abordare va avea de suferit cu siguranta ca urmare a crizei.

"Vedem companii regionale care devin tot mai mature in felul de a gandi, la fel cum vedem multinationale care opereaza la nivel regional si care devin mai deschise la ideea de a folosi cat mai eficient talentul disponibil pe anumite piete, in conditiile in care in trecut adesea fie ignorau anumite aspecte, fie aveau asteptari nerealiste, in sensul ca se marea foarte mult pe ideea ca oameni foarte tineri pot prelua responsabilitati senioriale si pot sa faca in mod constant performanta."

Cum vede directorul academic al IEDC leadership-ul in contextul crizei

- Crearea unei culturi a supraconsumului, relaxarea mecanismelor de control, recompensarea rezultatelor pe termen scurt, fara o validare a sustenabilitatii acestora, lipsa de control asupra lacomiei unora ne-au adus unde suntem acum. Nu ar trebui sa pretindem ca ne-a luat prin surprindere criza.
- Aroganta si sentimentul ca orice ar face este bine sunt cele mai frecvente cauze de esec al executivilor.
- Printre liderii cu viziune de business se numara Andreas Treichl, CEO-ul grupului austriac Erste, actionarul BCR, si directorul executiv al grupului ungar MOL Gyorgy Mosony.
- Managerii nu trebuie sa intre in panica si nu trebuie sa trimita mesaje contradictorii in companie si nici in piata. De asemenea, trebuie sa fie atenti sa nu reduca costurile mai mult decat poate businessul sa suporte si sa mentina in viata "povestea businessului", principalul motiv care tine uniti oamenii in jurul unei organizatii.
- Multi executivi de top tind sa justifice situatia actuala doar prin prisma influentelor negative care vin din exterior si ignora disfunctionalitatile interne din companii.