

KRIZA I UPRAVLJANJE

# Partnerstvo na probi

Pravi vođa, pak, morao bi da bude uveren da, što je situacija kritičnija, oni koji nisu lideri očekuju jake signale od menadžera. On mora da nauči kako da krizu pretvori u šansu „jer je sad vreme da se vođe usprave i obave svoj posao brzo i dobro“

NENAD ZORIĆ

Čak oko 40 odsto generalnih direktora sumnja da su njihovi „podređeni“ menadžeri sposobni da pripreme planove za rešavanje krize, dok svaki drugi sumnja da će njihove mlađe kolege biti sposobni da ove planove realizuju.

Ovim podacima je Danica Purg, predsednik Poslovne škola sa Bleda, počela svoje predavanje privrednicima u Slovenskom poslovnom klubu u Beogradu.

Zato je, smatra profesorka Purg, sposobnost komunikacije najvažnija veština u vreme krize. „Potrebno je ne samo govoriti, već i slušati kako bismo predupredili konfuzne poruke između zaposlenih“.

## Karakteristike menadžera

Danica Purg kaže da ona ravnopravno koristi termine „lider“ i „menadžer“, mada ima i onih koji razlikuju ova dva termina. Tako je „lider“ onaj koji ima viziju, dok bi „menadžer“ trebalo da bude neko ko ima analitičko-konceptualna znanja. No, podvlači ona, nije svako osposobljen za menadžera. Kreativnost se može kupiti, ali su inspirativni ljudi nešto sasvim drugo. Za menadžera je jako važno kako komunicira, pregovara, procenjuje ljude i postavlja prioritete. Takođe, menadžer koji će moći da se nosi sa problemima za vreme krize, mora imati i neke lične karakteristike poput energičnosti, temeljnosti, mora da vidi i celinu i detalje, da bude usmeren na rezultat i etičke vrednosti. Najzad, takav menadžer mora imati sposobnost da na vreme prepozna trend, odnosno privrednu granu ili proizvod koji će osvojiti tržište.

## Partnerstvo i promene

Kriza je, kaže Purgova, vreme za partnerstvo kao i za umrežavanje. Ali, kako kaže, „networking“ nije za lenje ljude.



„U krizno vreme treba zadržati najbolje talente u preduzeću jer će vam biti potrebni kad privreda oživi. Kriza je, takođe, i pravi trenutak za promene, za šta može poslužiti i nekoliko uspešnih primera poput Nokije koja je 1990, tokom recesije zbog raspada Sovjetskog Saveza, 90 odsto svog kapitala preusmerila u oblast telekomunikacija, ili Cisca koji je 2001. stvorio atmosferu za veliku promenu - smanjio je broj dobavljača sa 1.300 na 420, eliminisao trećinu proizvoda koji su se loše prodavali, smanjio akvizicije itd“, kaže ona.

## Vrline pravog vođstva

Za vreme krize postavlja se pitanje šta ljudi očekuju od svojih lidera. Oni su ponekad šokirani kad vide svoje „velike“ vođe kako se otuđuju od ljudi, lažu i daju neodrživa obećanja, šalju protivrečne signale i stvaraju još veću zbrku. Neki lideri se pod pritiskom krize ne ponašaju dosledno, sanjaju o boljim situacijama usred teškog vremena, odlažu odluke koje pritiskaju, krive druge za loše

## Šta raditi u krizi

Kriza je definitivno vreme za partnerstvo i joint-venture inicijative

Kriza je vreme za aktivan networking

Zadržati talente

Pravi trenutak za promene

Određivanje prioriteta

Biti na pravom mestu u pravo vreme

Timski rad

vesti i traže od starijih izvršnih direktora da u njihovo ime preuzmu osetljiva pitanja.

Pravi vođa, pak, morao bi da bude uveren da, što je situacija kritičnija, oni koji nisu lideri očekuju jake signale od menadžera. On mora da nauči kako da krizu pretvori u šansu „jer je sad vreme da se vođe usprave i obave svoj posao brzo i dobro“. Takođe, takav vođa bi trebalo da tokom krize bude žestok, da donosi brze i ispravne odluke, da drži svoju reč i bude uzor, uživa u suočavanju sa novim izazovima, ali da pri tome ne vređa ljude. Ako je potrebno, vođa treba i da improvizu-

## Karakteristike menadžera

### Analičko-konceptualne karakteristike

pojedinačne funkcije (marketing, razvoj, proizvodnja, finansije)

veze među funkcijama

najvažnije na nižim nivoima

Najvažnija veština u vreme krize je sposobnost komunikacije

Ne samo govoriti, već i slušati kako bismo predupredili konfuzne poruke

### Veštine u menadžerskom procesu (kako)

komuniciranje

pregovaranje

procenjivanje ljudi

postavljanje prioriteta

### Lične karakteristike

energija

temeljnost (celina i detalji)

usmerenost na rezultat

kreativnost

kulturna fleksibilnost

sposobnost rada u timu

lična harizma (inspirisanje drugih)

vrednosti (osećaj za "dobro" i "loše")

je, da se ponaša na način koji uliva poverenje i pouzdanje, podstiče kreativnost i inovacije u svom okruženju, mobiliše ljude i uspostavi prioritete i da, naravno, prati šta uspeva a šta ne. Određivanje prioriteta je posebno važno za efikasno korišćenje vlastitog vremena jer ljudi često daju prednost onome što je hitno, a ne onome što je važno.

## Postizanje uspešnosti i efikasnosti

Kako bi se postigla maksimalna efikasnost i uspeh u poslu, Danica Purg savetuje da treba odlučiti koji su zadaci važniji, a koji su manje važni, odrediti krajnje rokove za ispunjenje zadatka, održavati kratke sastanke, zaštititi se od smetnji, dati drugima do znanja koliko je vreme dragoceno i navesti ih da se za njega bore. Ona kaže da treba hvaliti ljude koji ne traće svoje vreme.

„Za efikasnost je važno i smanjiti količinu posla kojeg saradnici ne vole, stimulisati entuzijazam, odrediti krajnje rokove za sebe i saradnike, ali to ne činiti na uštrb kvaliteta.

Dobar vođa mora pokazati saradnicima da zna kuda ide, mora preuzeti inicijativu, brzo prevesti ideje u dela i rezultate, a i kad sumnja da te sumnje zadrži za sebe“, kaže ona. Purg posebno podvači da su timski rad i efikasan menadžment ključne komponente uspeha. Prema njenim rečima, tim je mali broj ljudi sa komplementarnim znanjima i veštinama, koji deluju u pravcu ostvarivanja zajedničkih ciljeva i koji u svom radu odgovaraju jedan drugom. Takođe, to je, kako kaže, grupa ljudi koji u svom radu zavise jedan od drugog i koji su zajednički odgovorni za ostvarivanje određenog rezultata: osmišljavanje, razvoj i izradu proizvoda, pružanje usluga, zadovoljavanje potreba određenog kupca ili grupe kupaca, uvođenje poboljšanja i inovacija, objedinjavanje različitih delova organizacije.

Najzad, profesor Purg kaže da je na vođama da iznađu prave odgovore na odgovarajuće izazove, pa i u vreme krize, ili pogotovu tada, jer: „kad naiđe oluja, jedni grade zidove, drugi prave vetrenjače. Mislite o tome“. ■