

**Rozhovor ► Prezidentka IEDC – Školy manažmentu, špecialistka na výchovu lídrov Danica Purg pre HN:**

## Finančná kríza je krízou vodcovstva

Hovorí, že kríza vyzdvihne niektorých z najlepších a skončuje s tými, čo nepoznajú svoje priority. Takže súčasný stav priniesie nových víťazov. Je to obdobie vhodné na to, aby sme si za sebou upratali.

**Edita Muchová**  
edita.muchova@ecopress.sk

etm

### Ako vnímate svetovú finančnú krízu?

Coraz viac je zrejmé, že táto pretrvávajúca recesia a kríza, ktorú dnes zažívame, je kríza manažmentu a vodcovstva. Všetky finančné problémy, etické prehrešky a všetka závisť a podvádzanie. Toto všetko spôsobili lídri, ktorí nerešpektovali etické pravidlá.

Manažment je veľmi dôležitá profesia, spojenie vedomostí a talentu a, samozrejme, je tu dôležitý aj morálny aspekt. Je priam znepokojujúce, ako sme od manažérov a lídrov v spoločnosti závislí a ako málo sme preto urobili.

### Ako kríza ovplyvní podnikanie vo svete, a teda aj v manažmente?

Kríza vyzdvihne niektorých z najlepších a tí sa aj stanú najlepšími a skončí s ostatnými, ktorí nie sú pripravení, nerozmýšľajú a nepoznajú svoje priority. Táto situácia teda priniesie nových víťazov.

### Prinesie pre manažment aj niečo pozitívne?



„Keď rozprávame o manažérovi ako lídrovi, tak musí mať ešte dodatočne charizmu, aby dokázal inšpirovať ostabých ľudí,“ hovorí Danica Purg.

Snímka: archiv

Krízou má okrem svojich negatív aj pozitíva. Je to dobré obdobie na to, aby sme si za sebou upratili, zhodnotili, čo sme urobili správne a čo sme pokazili. Kríza je taktiež časom na optimalizáciu a racionalizáciu.

Možno urobiť to isté, čo spoločnosť Nokia, ktorá sa v 90. rokoch zmieta v problémoch. V tej dobe vyrábala kolesá a iné výrobky z gumy a vo veľmi krátkom čase preinvestovala 90 percent kapitálu. Investovala všetky peniaze do telekomunikácií a teraz vidíme, aká bola úspešná. Pochopila svetové trendy a mala lídrov, ktorí boli schopní mobilizovať a určiť smer, taktiež presadiť úplne iné zameranie spoločnosti.

#### Ako sa mení pozícia manažéra pod vplyvom krízy?

Najprv vysvetlím, ako sa mení jeho pozícia v spoločnosti. Myslím si, že pre ľudí, ako som ja, ktorí pracujú na škole manažmentu a snažia sa pomôcť rozvíjať manažment ako profesiu, je veľmi smutné pozorovať, ako sa manažéri chovajú a aký má o nich obraz celá spoločnosť.

V podstate to nikdy nebola top pozícia v nových rozvíjajúcich sa ekonomikách, pretože ľudia sa chcú veľmi rýchlo obohatiť. Neskôr sa postavenie manažéra považovalo za lepšie, ale ak sa naň pozrieme dnes, na celom svete vidíme prípady nemorálneho chovania. Manažéri si berú príliš veľa moci alebo veľké množstvá peňazí.

Obraz manažéra a ekonomického lídra je momentálne otázný – je veľmi zlý. A ak sa pozrieme na firmy, uvedomíme si, že nemáme veľa manažérov, ktorí sú naozaj prvotriedni.

Ak sa zameriam na spoločnosti v Slovinsku, tak vidím, že problémom prevažnej väčšiny firiem, ktoré sa rozpadávajú, je zlý manažment, a nie ekonomická situácia.

V minulosti, keď sa v krajine privatizovalo, sme snivali o lepšom vedení firiem. Ukazuje sa, že môžete mať sprivatizované všetko a očakávať, že majitelia bu-

dú zodpovední a urobia zodpovednými svojich manažérov a tí budú úspešní, ale nemusí to tak byť. Teraz vidíme, že to nie je faktor privatizácie, spoločnosti totiž bankrotujú a rozpadávajú sa pre zlý manažment, pretože majitelia dávajú nesprávne signály svojim manažérom.

#### Aké vlastnosti by mal mať manažér? Ktoré sú v týchto časoch dôležité?

Manažér je človek, ktorý je zdatný technicky aj profesionálne. Musí dokázať organizovať, zostavovať rozpočet, koordinovať a kontrolovať. Toto sú štyri základné charakteristiky manažéra.

Keď však rozprávame o manažérovi ako lídrovi, tak musí mať ešte dodatočne charizmu, aby dokázal inšpirovať ostatných ľudí. Potrebuje ľudí mobilizovať a byť vizionárom. Ak totiž nie je vizionárom a nedokáže stanoviť cieľ kam ísť, nemôže byť úspešný. Ľudia by mali lídrovi dôverovať, pretože to je človek, ktorý zbiera zdroje, zamestnáva ľudí a podobne.

Veľmi dôležitým faktorom je aj vzdelanie, ktoré má však vysokú váhu pri nižšom manažmente. Pri vyšších úrovniach manažmentu je dôležitá dokázať spolupracovať, manažovať a viesť ľudí.

#### Ktorá schopnosť je u manažérov podľa vás najdôležitejšia?

Komunikácia je určite jednou z najdôležitejších zručností, najmä v čase krízy. Lídri musia vedieť oznámiť zlé správy zamestnancom, lebo dobré správy je veľmi jednoduché povedať. Lídri musia mať taktiež schopnosť dohodnúť sa.



#### Kto je Danica Purg

Prezidentka IEDC – Školy manažmentu v Bled v Slovinsku, kde je taktiež profesorkou pre vedenie a efektívny manažment. Udelili jej niekoľko čestných doktorátov, napríklad Moskovská štátna univerzita alebo Estónska obchodná škola. Stala sa čestnou profesorkou na Moskovskej medzinárodnej vyššej obchodnej škole či členkou Medzinárodnej akadémie manažmentu.

Uzavrieť dohodu s úniami, odbormi alebo aj dohodu o cene. Dôležitou vodcovskou schopnosťou je aj schopnosť ohodnotiť ľudí, dokázať oceniť jednotlivcov. Stále sa dostáva do popredia aj cit pre tímovú prácu, pretože práve tím je v čase krízy veľmi dôležitý. Treba v ňom mať ľudí, ktorí sa vzájomne dopĺňajú, ľudí s rôznymi psychologickými profilmi. Napríklad spojíte ľudí, čo radi rozprávajú, s mlčanlivými typmi. A, samozrejme, potom potrebujete silné vodcovstvo, aby bol váš tím úspešný. Zvykne sa hovoriť, že nikto nie dokonalý, ale tím môže byť.

#### Prejavuje sa v tejto dobe výrazný rozkol medzi psychologickým a ekonomickým aspektom? Teda ako by mali manažéri podľa vás skĺbiť ekonomický a sociálny zámer?

“ Lepšie je ponúknuť klientom špeciálne služby, aby ste pre nich boli stále atraktívny. Skrátka ponúknuť vždy niečo extra.

Tieto dva aspekty sú vzájomne previazané. Treba sa zamerať aj na finančný aspekt, sadnúť si so svojím tímom a stanoviť si najprv ako sa dajú ušetriť isté prostriedky. Po druhé, je potrebné sa lepšie zorganizovať či odstrániť neracionálne investície.

Vidím však, že príliš veľa spoločností, približne 80 percent, ak nie viac, považuje za jedinú cestu racionalizácie znižovanie plátov. Ak

však neinvestujú žiadne alebo iba malé prostriedky do marketingu a ľudí prestanú vzdelávať, nemajú veľké šance. Toto je ten správny čas práve na takéto kroky, pretože všetko ide pomalšie a manažéri majú viac času na vzdelávanie, aby si zabezpečili nové zručnosti alebo navštívili svojich klientov. Je potrebné si zákazníkov udržať, aby od vás neodišli, pretože toto je obdobie, kedy každý prehodnocuje svoje výdavky, hľadá lacnejšie možnosti.

Podľa mňa je najdôležitejšie vidieť všetky aspekty prepojene. Toto je čas, aby si firmy udržali najlepších ľudí a neprepúšťali ich. Mali by do nich investovať a zároveň pracovať tak, aby finančne prežili.

#### Ako by sa mali firmy chovať pri prehodnocovaní cien?

Ľudia sa v momentálnej situácii viac zameriavajú na to, aby mali k dispozícii hotovosť, firmy napríklad na výplaty. Pri cenovej politike by firmy nemali znižovať svoje ceny viac ako zvykli v minulosti. Tak totiž zabíjajú svoje produkty aj ich imidž. Takže je lepšie ponúknuť klientom špeciálne služby, aby ste boli pre nich stále atraktívny, nie znižovať ceny, ale ponúknuť niečo extra. Naša škola napríklad ponúka zadarmo semináre pre dobrých klientov.

#### Ako vidíte budúcnosť Slovenska a krajín strednej Európy?

Slovensko určite urobilo veľký posun. Ste krajinou, ktorá po Slovinsku prijala euro, rozvíjate rôzne odvetvia, ako je napríklad turizmus. Máte veľa dobrých ľudí. Myslím si, že u vás teraz prichádza čas na prehodnotenie zamerania rozvoja a treba zabezpečiť, aby každý človek profitoval z rýchleho vývoja, ktorým ste prešli. Je čas poskytnúť dobrý život každému občanovi. Slovensko je určite atraktívnou krajinou aj pre zahraničných investorov, ale ako som povedala, to nie je všetko. Musíte zabezpečiť rovnováhu v krajine, v ekonomike, vo všetkých oblastiach.

