

PROMJENA UPRAVA

Menadžeri su dugo bili izolirani od radnika i uvjereni u svoju nepogrešivost

Autor **LIDIJA KISELJAK**



Kriza koliko god bila loša, toliko je i dobra. Javlja se kao velika opomena kompanijama, koje sada moraju preispitati tko je vodio njihove tvrtke te treba li samodopadnosti, bolesnoj ambicioznosti, pohlepi i nestručnosti stati na kraj i zamijeniti je novom vrstom liderstva koje će biti odgovorno i sposobno, i koje će znati komunicirati sa svojim zaposlenicima. Strane tvrtke možda upravo zato traže nove čelnike kompanija, a isti trend zapaža se i kod nas.

Da se nova čelništva kompanija traže osjećaju i head hunteri. Potvrđuje to i Zoran Horvat, direktor Rantasa savjetovanja. Kaže da je najveća potražnja u izvoznim tvrtkama. – Interes je za ljudima koji imaju iskustva na vanjskim tržištima, koji neće samo održati trend nego se i proširiti na nova tržišta, ali i koji znaju voditi zaposlenike – kaže Horvat.

– Promjena uprava koja se događa posljedica je traženja osoba koje će u krizi moći povući neke poteze zbog prijašnjih lošijih rezultata ili zato što im je mandat istekao – kaže direktor portala Posao.hr Saša Jurković i dodaje da su menadžeri koji dolaze na čelne pozicije većinom kadar iz tvrtke, a ne izvana.

Zašto dolazi do promjena u čelništvu kompanija, profesor Velimir Srića objašnjava jednostavnom formulom:

– Da biste postali general u miru, treba vam trideset godina napornog rada, jer je u stabilnim uvjetima svejedno tko je na čelu. Dok nema krize, uloga vođe malo je važna, no u kriznim situacijama postaje presudno tko nas vodi. Ako je netko pravi kandidat za vođu, to će se pokazati u tri mjeseca. Kriza stvara krizni mentalitet i u takvim uvjetima isplivaju na površinu oni koji su spremni preuzeti teret i odgovornost – tvrdi Srića.

– I psihološka istraživanja pokazuju da se ljudi dijele na inicijatore i imitatore, a inicijatora je samo pet posto. U krizi priliku dobivaju oni koji su inicijativni, borbeni i glasni. Hoće li u svojem naumu da se brže penju po hijerarhiji uspjeh, ovisi o tome koliko su spremni preuzeti odgovornosti, jesu li dovoljno samokritični prema svojim sposobnostima, ili su im sposobnosti u nesrazmjeru s ambicijom. Sve što u stabilnim okolnostima ide u prilog birokratskom tipu ljudi, u krizi ide u prilog inicijativnima – zaključuje Srića.

Krivo vođene kompanije

➤ **Zaključci**

Ratka Jurković: Menadžeri bi u krizi trebali posvijestiti situaciju u kojoj se nalaze, dubinu krize te s rezovima početi od samih sebe. Najgora je stvar u krizi neizvjesnost, jer je ona paralizirajući čimbenik za svakoga. Zato je svakom lideru općenito, a pogotovo u krizama, potrebna iskrena komunikacija sa svojim zaposlenicima.

Saša Jurković:

Kompanije koje istinski deklariraju ljudske resurse kao najvažniji element u tvrtki to danas i pokazuju jer im je otpuštanje zaposlenika posljednja mjera. Prvo režu troškove, zatim neke ljude stavljaju na kraće radno vrijeme, smanjuju određene plaće, bonuse menadžmentu i sl., a tek na kraju otpuštaju zaposlenike.

Zoran Horvat: Potražnja za vodećim kadrovima je pojačana i proporcionalna rastu krize. Traži se profil osoba koje imaju iskustva na vanjskim tržištima i mogu se širiti na nova, koje imaju socijalne kompetencije, odnosno koje znaju voditi zaposlenike na način da im ovi vjeruju.

Velimir Srića: U krizi je najjača emocija panika, jedan od najdestruktivnijih osjećaja, a može se pretvoriti u apatiju ili u agresivnost. Agresivnost dovodi do sukoba, a apatija u depresiju i pasivnost. Zato je sada vrijeme da se prepoznaju lideri koji sa sobom nose nove vrijednosti.

➤ **Ostale vijesti**

- ▶ Ne treba se bojati preuzeti rizik
- ▶ Svaka kriza znači priliku, pitanje je samo kako i koliko se pripremalo za nju
- ▶ Sve je više žena na visokim pozicijama u društvu
- ▶ Krešimir Sečak, predsjednik uprave Salona grupe

Prijava

Korisničko ime

Lozinka

- Registrirajte se!
- Zaboravili ste lozinku?
- Ponovno slanje potvrde registracije

- Postavi Večernji za početnu stranicu
- Dodaj Večernji u moje favorite



- Home**
- Aktualnosti**
- Vijesti
- Crna kronika
- Gospodarstvo
- Zanimljivosti
- Regije
- Kolumne
- Fotogalerije
- Video
- Sport.hr**
- Nogomet
- Košarka
- Tenis
- Skijanje
- Rukomet
- Vaterpolo
- Ostali sportovi
- Multimedija
- Statistike
- Sportsko klađenje
- Showbiz.hr**
- Film
- Glazba
- TV
- Kultura
- Trač
- Lifestyle**
- Zdravlje
- Ljepota
- Četiri zida
- Auto
- Tehno
- Putovanja
- V magazin
- Odnosi i veze
- Karijera**
- Oglasi za zapošljavanje
- Njuskalo.hr**
- AutoMotoNautika
- Nekretnine
- Sve za dom
- Dječji svijet
- Večernjakov Cafe**
- Forum
- SMS vijesti
- Igre
- Horoskop
- Večernjakove zvjezdice

Saša Jurković smatra da je trenutačno najteža pozicija srednjeg menadžmenta, koji je svjestan važnosti komunikacije sa svojim timom i podređenima, no ima stalne pritiske uprave za rezanjem troškova, inovativnošću i stvaranjem dodatnih prihoda, pa je kvalitetna komunikacija onemogućena te stvara nedostatak individualnog pristupa prema zaposlenicima.

- ▶ Usluge head huntera rijetko se koriste, a odjel HR-a se modernizira
- ▶ Odnos prema zaposlenicima: Prepoznati interese
- ▶ Milan Horvat: Smanjiti pritisak neizvjesnosti i osloboditi radni elan

– Imam osjećaj da je sadašnja kriza dublja te da je to kriza vrijednosnog sustava upravljanja kompanijama ali i vrijednosnog sustava ljudi koji su vodili te kompanije – kaže direktorica Svan Consultinga Ratka Jurković te misli da je postojao cijeli sloj vodećih ljudi, posebno u financijskom sektoru, koji su se udaljili prije svega od realiteta svojih zaposlenika te realiteta u kojem posluju. Ono što se dogodilo jest fenomen poznat kao sindrom "kule od slonovače" ili kao sindrom "groupthinka" gdje se vodeći menadžeri izoliraju od svojih zaposlenika, okružuju samo istovrsnima sebi i onima koji će podupirati njihove ideje.

Uljuljkani u vlastitu neranjivost i izvrsne stope povrata na uloženo, patili su od iluzije nepogrešivosti, a u svojim redovima nisu imali nekoga tko bi korigirao njihova razmišljanja i sklonost nepromišljenim rizicima. Od svojih zaposlenika odvajala ih je enormna visina dohodaka i ostalih beneficija koje su imali – kaže Ratka Jurković. Sreća smatra da su izvor problema same korporacije, a izlaz iz ove krize ovisi o njihovim sposobnostima da se promijene i usvoje nov sustav vrijednosti u poslovanju i društvu.

Odabir vodstva tvrtki

U korporaciji budućnosti, ljudi će sami birati svoje šefove po načelu: imamo pet kandidata za menadžere koji trebaju sazvati sastanak. Onaj kojem se ljudi odazovu, bit će šef jer su ga htjeli. Takve tvrtke već postoje.

Dakle, uspješna kompanija budućnosti neće biti ona u kojoj su najbolje sređeni procesi i resursi, nego kompanija koja ima najbolju organizacijsku kulturu, u kojoj radnici i menadžeri vole ono što rade, nadahnuti su, izabrali su svoje šefove, otvoreno komuniciraju, vesele se zajedno, poštuju se, kreativni su i dopušta im se inicijativa – tvrdi Sreća.

Ratka Jurković dodaje da bi menadžeri morali shvatiti da je "percepcija realnost" i da se u vremenima krize promatra svaki njihov postupak. Pa primjerice, ako se otpuštaju zaposlenici i najavljuje rezanje troškova, onda nije mudro kupovati nove automobile ili organizirati skupocjene domjenke. Pohlepa očito nije tako dobra kao što se govorilo godinama. Zato će se morati dogoditi promjena takozvane paradigme modernog liderstva, upravljanja i vođenja kompanija.

Sreća nastavlja da će korporacija budućnosti morati biti pod većim utjecajem osjećaja pravедnosti i objektivnosti u nagrađivanju, kako djelatnika tako i menadžera. Menadžer koji ima pravo na velik bonus, a tvrtka ili okružje dolaze u probleme, mora biti takva osoba da sam zaključi kako bi bilo nemoralno uzeti za sebe novac na koji pravno ima pravo, jer će to biti doživljeno kao nepravda i nemoralna gesta. Pogotovo u vremenima krize menadžeri moraju dijeliti sudbinu svojih djelatnika.

Horvat kaže da njihovi klijenti u Austriji, a sve će više to biti slučaj i u Hrvatskoj, traže menadžere koji uz tehničke imaju i socijalne kompetencije, odnosno znaju voditi zaposlenike na način da kompaniji vjeruju, da budu savjesni prema poslu i sa strukturiranim načinom rada.

– Menadžeri u krizi prije svega trebaju posvijestiti situaciju u kojoj se nalaze, dubinu krize te s rezovima početi od samih sebe – kaže Ratka Jurković i dodaje da je najgora stvar u krizi neizvjesnost, jer je ona faktor koji paralizira svakoga. Zato je svakom lideru, općenito govoreći, a pogotovo u krizama, potrebna iskrena komunikacija sa svojim zaposlenicima.

Zaposlenici trebaju znati da vodstvo čini sve kako bi izvuklo tvrtku iz krize, a početak će mu vjerovati kada vide na primjerima da lideri zaista rade ono što govore.

Socijalna komponenta povezana je i s vrednovanjem odjela ljudskih resursa.

Pravednost

– Pa, neke tvrtke koje su i rekle da im je taj odjel bitan, sada im je u krizi vrlo nisko rangiran – kaže Saša Jurković. Negdje se pak HR ne želi brinuti za ljude s opravdanjem da se za njih trebaju brinuti njihovi menadžeri. Kompanije koje istinski deklariraju ljudske resurse kao najvažniji element u tvrtki to danas i pokazuju jer im je otpuštanje zaposlenika posljednja mjera. Prvo su srezale troškove, zatim neke ljude stavile na kraće radno vrijeme, smanjile određene plaće, bonuse menadžmentu i sl., a tek na kraju otpustile zaposlenike koji su bili višak.

Takav proces je socijalan i dugoročno isplativ. No neki su razmišljali na način da moraju imati rast bez obzira na krizu pa je najlakši potez bio otkaz ljudima. I onda su u stvari dobili kratkoročno rješenje jer same plaće nisu prevelika troškovna stavka. Dugoročno su puno izgubili. Zrele kompanije to su shvatile – zaključuje Saša Jurković.

– Liderica koja mene inspirira jest Finkinja Kirsti Paakkanen. Ona je do 2008. godine vodila dizajnersku tvrtku Marimekko, koju je preuzela prije 18 godina, u dobi od 62 godine, kada je tvrtka bila na rubu bankrota. Među prvim potezima koje je povukla bilo je sređivanje tada zapuštenog prostora s uvelim cvijećem i neopranim prozorima, kraj kojih su, među ostalim, ljudi bili demotivirani za rad.

Možda se to čini nebitno, ali krizne situacije sa sobom donose opadanje morala i poslovnog duha, a prostor u kojem radite itekako to pokazuje – objašnjava Ratka Jurković. – Zbog loših rezultata, menadžeri su joj savjetovali da otpusti dio radnika. Ona je, međutim, njima dala otkaz zato što su oni bili prvi i glavni krivci za krizu.

Marimekko je pozitivan primjer kako lider svojim primjerom ali i mudrošću može promijeniti naizgled nepromjenjivu situaciju. No postoje i vrlo cijenjeni lideri s čijim se načinom vodstva ipak svi ne slažu. Primjerice, vrednovanje i rangiranje zaposlenika koje je prakticirao Jack Welch. Sreća kaže da je sada vrijeme prepoznavanja lidera koji sa sobom nose nove vrijednosti, jer je naše poslovno okružje podosta zagađeno menadžerskom populacijom koja je odabrana utjecajem klanova, klika i negativnom selekcijom.

Zato menadžerskim timovima često caruje netolerantnost, gramzivost, zločestoća... Naša je ne samo korporativna nego i nacionalna kultura pomalo bolesna. Dodatno smatra kako se i u krizi mora ulagati u razvoj. Dobar je primjer američke Motorole, koja je u vrijeme najveće krize osnovala sveučilište te neće rezati sredstva za izobrazbu nego će ih utrostručiti.

Komentari

Što mislite o ovoj temi?

 **Komentirajte članak**

→ **Svi komentari**

Ispis 

Pošaljite članak 