

Poslovna znanja

Dr. GAVIN WALLBRIDGE, PREDAVAČ IZ PODRUČJA
LIDERSTVA

Krizu ne rješavaju kulturni vođe, nego motivatori i kreativci

Posljednjih deset godina imali smo ideal individualnog spasioca poput Jacka Welcha ili Leeja Iacocce. Ja sam nešto skloniji europskom tipu lidera, koji radije radi u kolektivu

Piše: Amir Kulenović
amir.kulenovic@liderpress.hr
Foto: Željko Jelenski

Liderstvo je u krizi - pokazuju to brojna posrtnja čelnih ljudi propalih financijskih institucija širom svijeta koji jednostavno nisu bili spremni na pravi način reagirati na događanja u svojim tvrtkama. Dokaza za to ima svugdje, od negiranja vodećih ljudi u tvrtkama da problemi uopće postoje (Bear Sterns), pa do paničnih izjava nekih od njih kojima su krizu učinili još većom. O tome koje bi osobine trebao imati menadžer budućnosti da bi svoje podređene mogao voditi u kriznim vremenima koja su pred nama, razgovarali smo s dr. Gavinom Wallbridgeom, predavačem modula Liderstvo na Executive MBA programu Cotrugli Business Schoola. Wallbridge se osim toga više od desetljeća bavi 'coachingom' u nekim od najvećih svjetskih, ali i hrvatskih kompanija poput Zabe, Dukata, Plive te Alstoma, Heinekena, Coca-Cole... U svojoj karijeri savjetovao je vodeće ljude iz tvrtki kao što su Merrill Lynch, Morgan Stanley, Halifax, Société Générale itd.

• Razgovarate li s menadžerima u posljednje vrijeme? Koji su dominantni osjećaji u ovim, pokazuje se, veoma kriznim vremenima?

- Sadašnje stanje pogodilo je mnoge menadžere, pogotovo u financijskom sektoru. Mnogo njih gubi svoj posao ovih dana, ali ni ondje se situacija nije do kraja razvila i nitko nije siguran koliko će kriza trajati.

• Jesu li se metode i premise vašeg 'coachinga' promijenile u odnosu na vrijeme prije krize?

- Promijenio se naglasak na nekim stvarima. Čini mi se da tijekom krize želimo da se pojavi

netko tko će riješiti sve naše probleme, osoba kao što je budući predsjednik SAD-a, od koje očekujemo da napravi čuda. Nisam siguran je li tako nešto moguće.

• Je li takva reakcija normalna?

- Zapravo jest. Ljudska je priroda takva da se onda kad se ne osjećamo dovoljno doraslim, obraćamo figuri lidera. Primjećujem to sve više - radnici se ugledaju na šefove od kojih očekuju da riješe sve njihove probleme.

• Primjećujete li strah i nesigurnost zaposlenih za svoj posao?

- Ljudi su mnogo nesigurniji nego prije, više misle o budućnosti, prate što se događa. Kad zavlada kriza povjerenja, strah postaje dominantna emocija.

• Kako menadžeri mogu utjecati na radnike, je li rješenje u odricanju od velikih bonusa, kao što je to nedavno učinio menadžer švicarskog UBS-a koji je rekao da zbog velikih gubitaka osjeća moralnu obvezu da se odrekne dodatnih primanja?

- Menadžeri moraju biti otvoreni i realistični prema svojim podređenima jer na njih veoma utječu vijesti i panika. Naravno, pitanje je koliko se može biti iskren, jer loša vijest može utjecati na pad cijene dionica i stavlja kompaniju u delikatnu poziciju u kojoj može postati i meta za neprijateljsko preuzimanje.

• Dakle, lideri porukama ne smiju ulijevati lažnu nadu?

- Upravo tako. Kriza financijskog tržišta stvorila je i krizu njihovih vođa - mnogi od njih proučili su propast svojih tvrtki jer su trebali znati što se događa, a nisu.

- Menadžeri moraju biti otvoreni i realistični prema svojim podređenima jer na njih veoma utječu vijesti i panika. Naravno, pitanje je koliko se može biti iskren, jer loša vijest može utjecati na pad cijene dionica

• Je li problem i u dioničarima koji od uprava stalno zahtijevaju veći profit?

- To je, nažalost, do sada bilo logično. U posljednjih dvadesetak godina imali smo konstantan rast u cijelom razvijenom svijetu, tako da neki na tržištu i ne znaju kako izgleda prava kriza. Situacija u kojoj smo se danas našli na neki je način apsurdna.

• Jesu li se onda promijenila i naša očekivanja od lidera?

- Svakako. Menadžeri budućnosti bit će cijenjeni prema karakteristikama kao što su etičnost i istinoljubivost, tražit će se da upravljaju kompanijama kao čuvari onoga čega su vlasnici dioničari. Dio toga bio je poželjan i do sada, no mora se priznati da je prevladavala pohlepa kao jedna od vodilja.

• Kako vratiti izgubljeno povjerenje?

- Povjerenje će se vraćati polako, zahtijevat će se veća transparentnost, pogotovo u financijskoj industriji. Rejtingne agencije, na temelju čijih je pogrešnih procjena i počeo slom nekretninskog tržišta u SAD-u, moraju odgovoriti na mnogo pitanja.

• Savjetujete i hrvatske menadžere. Možete li usporediti njihovo ponašanje s ponašanjem onih u Europi i



SAD-u. Kako se oni pripremaju za krizu?

- Dosta je slično kao i u drugim zemljama, prevladava bojazan, no nitko ne zna točno zbog čega. U mnogim bi se industrijama mogla dogoditi konsolidacija jer su mnoge kompanije atraktivne za preuzimanje. Ako imate novca, sad je prilika za kupnju.

• Neki u Hrvatskoj najavljuju otpuštanja. Kako to učiniti a da se znatnije ne naruši harmonija u kompanijama?

- Situacija je delikatna. S jedne strane ne smije se dogoditi da se ljudi počnu bojati za svoj posao jer tada pada osobna potrošnja i cijela ekonomija staje. S druge će strane neki morati napraviti i rezove da bi opstali.

• Je li ovo kriza kapitalizma i tržišne ekonomije u njihovim osnovnim načelima?

- Prijatelj mi je nedavno rekao: 'Marx je bio u pravu kad je riječ o kapitalizmu, samo je bio u krivu o komunizmu.' Svaki sustav ima određene nedostatke. Zašto? Jer će uvijek biti ljudi koji će htjeti iskoristiti rupe u sustavu. Zato nam treba čvršća regulacija.

• Je li stoga kineski model budućnost?

- Mislim da nije. I kineski kapitalizam temelji se na rastu, tako da se ne razlikuju previše od nas.

Model sada funkcionira, ali ne mora biti uspješan kad završi početna ekspanzija.

• Imate li savjet za hrvatske menadžere?

- Svatko je kao menadžer odgovoran za ljude u kompaniji da ih rasporedi na najbolji način, i to da zajedno postignete najbolje rezultate. Trebate nalaziti nove načine da biste bili učinkovitiji, smanjivati troškove ili, jednostavno - biti inovativni.

• Kako pomiriti gramzivnu stranu kapitalizma s nekim osnovnim ljudskim načelima? Čini se da u pokušaju ostvarivanja sve većeg profita nije bilo nikakvih skrupula.

- Bit će zanimljivo vidjeti rađanje novog modela, nove paradigme, ako je možemo tako nazvati, koja se više oslanja na održivost i zdravi rast, o tome se mnogo priča. Sada većina menadžera radi dulje i žele da bi prevladalo krizu - takav je način održiv na kratki rok, ali dugoročno nije moguć. Moguće je humanije se odnositi prema zaposlenicima, koji su važni dio cijelog procesa. Tjerati ljude da rade 60 do 70 sati tjedno nije održivo, treba naći drugi način upravljanja kompanijama, da ljudi koji ondje rade dobiju vrijednost za ono što rade osim plaće, da se osjećaju dijelom tvrtke. Nastojim pomoći menadžerima da to postignu i pokazati im smisao u onome što rade.

• Koje bi onda po vama bilo idealno mjesto za rad?

- Možda je budućnost u tome da se stvori takva okolina u kompaniji da ona sama po sebi privlači talentirane ljude, one koji žele smisao i slobodu, da se stvori takva kultura. Svaki posao radimo zbog nekih razloga, novac nije jedino što tražimo. Iako je, naravno, i to veoma važna komponenta.

• Kakav je za vas prototip lidera budućnosti, kako bi on trebao izgledati?

- Posljednjih deset godina smo imali ideal kulturnog vođe i individualnog spasioca, poput Jacka Welch ili Leeja Iacocca. Ja sam nešto skloniji europskom tipu lidera, a ne američkom, koji je svojevrsni John Wayne - dode i sâm riješi sve probleme. Europljani mogu više raditi u kolektivu; nadam se da tako nešto može funkcionirati u budućnosti.

• Opisujete lik iz Zvezdanih staza - Borga, kolektivnu svijest.

- Možda je tako. Suvremeni lider ne smije biti važniji od života i gledati sebe kao nezamjenjivog i jedino vrijednog. Kao primjer naveo bih ženu koja je radila u banci, u velikom kolektivu. Imala je snažan osjećaj za vlastitu, ali i vrijednost svojih podređenih, visoke etičke standarde i snažan osjećaj za to kako se osjećaju ljudi u njezinu kolektivu. Osjećala je pravu strast za posao koji je radila, a to su znali i osjetili ljudi iz njezina tima, koji su joj stoga bili privrženi ne zbog straha, nego zato što ih je znala motivirati da daju sve od sebe. Možda je to model za budućnost. ☼