

## **VOĐSTVO I KRIZNE SITUACIJE, MODEL ZA EFIKASNO REŠAVANJE PROBLEMA KOD OSTVARIVANJA POSLOVNIH REZULTATA**

### **LEADERSHIP AND CRITICAL SITUATIONS, A MODEL FOR EFFECTIVE PROBLEM SOLVING IN ACHIEVING BUSINESS RESULTS**

N. Živanović<sup>1</sup>  
V. Živanović<sup>2</sup>

**Rezime:** Poslovanje kompanija u kriznim situacijama zahteva od vođstva (liderstva) i menadžmenta da sprovede nove postupke u svom radu koji će im obezbediti postizanje uspeha. Visoki rezultati su imperativ kompanija i moraju se ostvariti u svim područjima.

U radu je prikazan efikasan model determinisan praktičnim alatima koji doprinose razvijanju postupaka za ostvarivanje visokih rezultata menadžera i lidera. Cilj je da se svaki rad u kompaniji dovede do uspeha i željenih rezultata.

Nerešeni mali problemi u kompanijama rastu velikom brzinom i na kraju mogu da ponište sve najbolje pokušaje postizanja rezultata.

Nerešeni veliki problemi dovode do ne konstruktivnih pokušaja u kompaniji među ljudima i grupnoj nesuglasici i time proizvode još jednu prepreku za ostvarivanje ciljnih rezultata poslovanja visokog uspeha.

**Ključne reči:** Vođstvo, kriza, liderstvo, prepreke za ostvarivanje rezultata, efikasan model rešavanja modela.

**Summary:** Business operations under conditions of critical situations require leadership and management to undertake new procedures in their work that would enable achieving success. High performance is a must that should be achieved in all sectors.

This paper illustrates an effective model determined by practical tools which contribute the development of procedures for achieving impressive results of managers and leadership. The aim is to bring any activity within a company to a success and desired outcomes.

Small unsolved problems within the company grow at an amazing speed and may finally annihilate all best attempts for achieving results.

Enormous unsolved problems lead to uncreative attempt of people in company and group disagreement and thus build another obstacle for achieving highly successful target results of a business.

**Key words:** Leadership, crisis, constrains in achieving results, effective problem solving model.

## **1. UVOD**

Iskustva velikog broja kompanija danas u svetu i kod nas govore da rastuće kompanije mogu biti samo one koje<sup>3</sup>:

- Brzo prerastaju svoju strukturu i sisteme,

---

<sup>1</sup> Univerzitet "UNION" Beograd, Fakultet za industrijski menadžment Kruševac

<sup>2</sup> Gradska uprava Kragujevca

<sup>3</sup> Adičes, I., *Uspeh dolazi iznutra*, Adičes News, Southeast Europe, str.5, Novi Sad, 2005.

- Brzo preusmeravaju sopstvenu energiju,
- Restrukturiraju sisteme i dobijaju ubrzani rast i
- Istovremeno naglo povećavaju svoj poslovni i proizvodni dohodak.

Da bi kompanije dostigle liderstvo na tržištu i da bi zadržale tu titulu u dugoročnom periodu u situacijama brzog rasta – u biznisu, prema tržišnim istraživanjima moraju dohodak da naglo uvećavaju. To govori da kompanije stalno moraju da reorganizuju svoj poslovni sistem na makro nivou organizacijske strukture organizacije.

Osnova je generisanje najboljih ideja i stvaranje efikasne organizacijske klime i kulture u kojoj će one biti realizovane.

Uloga liderstva u situacijama čak i kada je kompanija zdrava mora biti shvaćena kao strateška, gde se odluke donose s aspekata realnih pokazatelja, koji govore da ipak, postoje problemi rasta i razvoja kompanije.

## 2. LIDERSTVO I HOMOGENA STRUKTURA KOMPANIJE<sup>4</sup>

Viši smisao poslovanja danas je za liderstvo od posebnog značaja. Naime, mnogim liderima je potrebno da shvate i da znaju da njihov posao pomaže kompaniji da bude sve uspešnija u proizvodnji i ukupnom sistemu poslovanja naročito kada je u pitanju stalno povećanje produktivnosti i profitabilnosti.

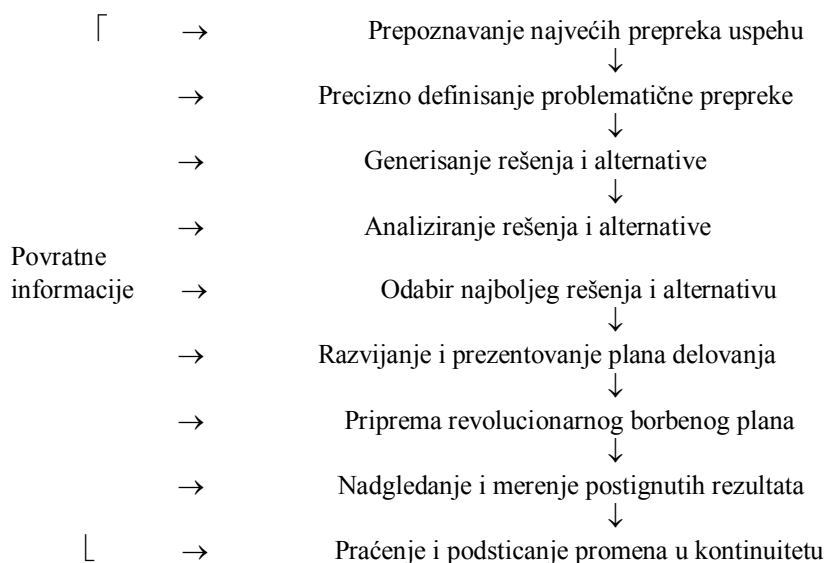
Za lidere posao je aktivnost koja obogaćuje smisao. Kod interakcijskih veza oni se snažno identifikuju sa timom, ne podržavaju konfliktne situacije i teže da izgrađuju homogenu strukturu i klimu.

Osećaj za takvu strategiju definiše misija ili svrha sopstvene kompanije. Važnost sopstvenog posla lider vidi kroz veće angažovanje zaposlenih da rade u formi i sadržini vrednih i kreativnih izvršioca, u naprednoj firmi.

Istraživanja kompanija razvijenih zemalja govore da mnogi lideri su visoko motivisani i produktivni poslodavci, vredno rade jer imaju predispoziciju da je njihov rad vredan za ostvarivanje ciljeva.

Lideri kompanije imaju manje uticaja na radnike sa prve linije u odnosu na menadžere, što je i posebna karakteristika trenda uspostavljanja sinergetskog efekta između zaposlenih i lidera, ali je blisko posvećen korporativnoj misiji na vrhu.

U Tabeli 1 daje se Model pomoću koga lider efikasno rešava probleme uspeha nastali unutar kompanije<sup>5</sup>.



<sup>4</sup> Vagner, R., Harter, K.Dž., *12 elemenata sjajnog upravljanja*, str.152, Asee, Novi Sad, 2006.

<sup>5</sup> Longenecker, O.C., Simonetti, L. J., *Kako do rezultata*, Poslovna škola sveučilišta u Michiganu, str.103,105, Mate, d.o.o. Zagreb, 2007.

Prikazani model daje prednosti kod procesa kada lider treba da spozna i ukloni prepreke koje ometaju postizanje uspešnih performansi poslovanja, i to:

1. Određivanje i izdvajanje prepreka koje se najhitnije moraju rešavati, tj odabrati on prepreke koje imaju najveći uticaj na učinak poslovanja.
2. Veoma je važno pravilno definisati problem kao i koristiti raspoložive podatke i rezultate poslovnih karakteristika, kako bi se odredile promenljive koje su od posebnog i najvećeg značaja.

Dati model govori koliko je od esencijalnog značaja da lider (vođa) preuzima inicijativu u prepoznavanju u rešavanju prepreka, bilo sam ili uz pomoć zainteresovanih strana. Osnova je i cilj, da se svaki proces obavljanja posla, olakša.

Uspešne liderske kompanije u svetu potenciraju na prednosti postupka *Management by walking around* održavanja međuljudskih kontakata. Praćenje rezultata i učinaka na taj način omogućava uvid u probleme kada se oni pojave. Praksa pokazuje da svako propuštanje i ne popravljavanje stvari dolazi, u celini, do većih problema.

### 3. KRIZA I LIDERSTVO

Jedan od najvažnijih zadataka lidera jedne organizacije je da predvidi krizu. Predviđanje krize može u praksi da znači i ne sprečavanje krize. Ono što je nepoželjno za kompaniju ali i za lidere je čekati da se kriza dogodi, što faktički znači da je već na sceni stanje predaje.

Veliki stručnjaci *krize poslovanja* iskazuju stav da lider mora uvek da učini kompaniju sposobnom da predvidi "oluju", da je prebrodi, i da bude uvek ispred nje.

Kako praksa razvijenih govori, velike oluje se teško sprečavaju, ali je zato poželjno graditi organizaciju koja je uvek spremna da se bori, u kojoj vlada visok moral, koja zna kako da se ponaša, u kojoj ljudi veruju jedni drugima, jer bez poverenja u poslovanju nema uspeha.

Osnova je:

- suočavanje sa najtežim i u isto vreme najvažnijim problemima,
- otvoreno i detaljno razgovaranje sa drugima,
- iznalaženje podrške za korake koji su neophodni kako bi se problemi rešili<sup>6</sup>.

Nadalje prikazujemo nekoliko značajnih koraka uspešnog vođstva koji doprinose organizovanju za stalne promene, i to:

1. Da bi lideri i menadžeri mogli spremno da učestvuju u turbulencijama koje zahvataju danas skoro sve kompanije oni pre svega moraju da spoznaju "pretnje i šanse"<sup>7</sup>. Vreme u kome danas one posluju, od vođstva se zahteva da im organizacija bude u formi i da se brzo kreće, tj. da je fleksibilna na tržišne promene kad je u pitanju sveukupan uspeh. Te promene su izražene naročito kod poslovnih procesa i sve većih potreba za uvođenjem reorganizovanja i reinženjeringa u postojećim organizacijama čime se teži ka boljim poslovnim uslovima. Stav koji se ističe opravdava se činjenicama da je u takvim situacijama, kompanije koje su već zapale u krizu, i da je došlo vreme da se sistematski ukidaju i napuštaju uglavnom diversifikovani proizvodi, zatim aktivnosti za koje nema opravdanja dalje upotrebe kao i istinsko staranje i podrška značajnim zadacima koji daju šansu za oporavak<sup>8</sup>.
2. Postavljanje ciljeva za unapređenje produktivnosti je sledeći važan korak
3. I menadžeri i lideri moraju da uče da upravljaju rastom i razvojem i da razlikuju više vrsta rasta. To pojašnjavamo na primeru koji govori, da ukoliko se produktivnost raspoloživim kombinovanim resursima poveća sa rastom onda se radi o realnom i zdravom rastu.
4. Razvoj kadrova će u naredim godinama dostići veće razmere.

<sup>6</sup> Draker, P., *Iz dana u dan*, str. 88,89, 124, Adižes, Novi Sad, 2004.

<sup>7</sup> Đuričin, N. D., Janošević, V. S., Kaličanin, M. Đ., *Menadžment i strategija*, str.197, Ekonomski fakultet Beograd, 2009.

<sup>8</sup> Živanović, N., Lukić, S., *Reinženjering*, str. 124,125, Panevropski univerzitet "Apeiron", Banja Luka, RS/BiH

### 3.1 Menadžerske ili emotivne barijere<sup>9</sup>

Međutim, i pored gore navedenih barijera, koje se baziraju na organizacijskim i liderskim predispozicijama za uspeh kompanija, postoje i one koje nisu zasnovane na tim kriterijumima, već su u pitanju određene menadžerske i emotivne prepreke za napuštanje nekog posla, na primer, proizvodnje određenog loše kotiranog proizvoda na tržištu. Menadžeri su često emotivno privrženi poslovima koje obavljaju i poistovećeni su sa njima, i upravo ta posvećenost i ponos dovode do strahovanja za sopstvenu budućnost, ukoliko bi se taj biznis napustio u potpunosti.

U samostalnoj kompaniji izlazak iz posla koštao bi menadžere gubitka posla, što može imati veoma neprijatne posledice po njih, kao što su:

- udarac na sopstveni ponos,
- duži period se ne pronalaze u poslu,
- neuspeh im smanjuje poslovnu mobilnost.

Što je veća i duža tradicija preduzeća i istorija to je mobilnost višeg menadžmenta slabija i sklonost prelaska u druge kompanije je manja, a samim tim izlazne barijere su više.

Lične i emotivne barijere takođe pogađaju i top menadžment diversifikovanih kompanija. Menadžeri oslabljenih divizija nalaze se u istoj poziciji kao i menadžeri samostalnih preduzeća. Kako je njima teško doneti odluku o napuštanju nekog posla, tu odluku obično preuzima top menadžment preduzeća. Međutim, diversifikovane kompanije su ipak u prednosti u odnosu na samostalna preduzeća, jer su mogućnosti da ponekad nadoknade gubitke u oslabljenim divizijama i na taj način spreče njeno zatvaranje i otpuštanje menadžera. Ova sposobnost diversifikovanih kompanija često dozvoljava da emotivni faktori utiču na racionalno razmišljanje i odluke po pitanju povlačenja iz određenog biznisa.

Koliko menadžerske izlazne barijere mogu biti jake pokazale su i brojne studije, kompanija koje se povlače iz nekog biznisa, gde povlačenje iz posla nije bilo moguće sprovesti, iako su performanse kompanije bile nezadovoljavjuće, sve dok nisu uvedene promene u top menadžmet kompanije. Iako ovo izgleda kao ekstremna situacija svi se slažu da je odluka o napuštanju posla jedna od najtežih odluka koju menadžeri treba da donesu.

Menadžerske barijere se mogu redukovati iskustvom u oblasti napuštanja postojećih biznisa i ulaskom u nove, kao što je slučaj u granama gde je životni ciklus proizvoda kratak i promene su veoma česte.

Prema podacima istraživanja američkog eksperta za liderstvo (Bennis, 1991)<sup>10</sup> na primeru od 60 lidera iz raznih kompanija i 30 iz javnog sektora čiji je cilj istraživanja bio pronaći ljude koji zaista poseduju liderske sposobnosti i koji se mogu smatrati arhitektama svojih organizacija, nasuprot ljudima koji su samo dobri "menadžeri". Inovativnost je stavljena u prvi plan i služila je pri tome kao osnova za prevazilaženje teških prepreka kod uspešnih lidera. Takav lider je posmatrao ljude, analizirao dijagnostičke podatke, tražio rešenja, pitao ljude sa kojim radi, slušao, izlazio u svet, posmatrao kupce da bi ocenio stvarne vrednosti koje oni traže kao i njihova očekivanja od kompanija i njihovih lidera.

## 4. ZAKLJUČAK

Značenje efikasnog vođstva u kriznim situacijama i datog modela za efikasno rešavanje problema ka ostvarivanju visokih poslovnih učinaka je u tesnoj vezi sa svim ljudskim potencijalom kojima se u kompaniji takođe upravlja u smislu da se oni potpuno orijentišu na ostvarenje željenog cilja svoje kompanije.

Danas su atraktivne i važne sledeće četiri osnovne nadležnosti u okviru vođstva, i to:

1. Upravljanje pažnjom – management of attention,
2. Upravljanje značenjem – management of meaning,
3. Upravljanje poverenjem – management of trust,
4. Upravljanje sobom – management of self.

<sup>9</sup> Porter, E.M., *Competitive strategy*, p. 263, 264, London, 1980.

<sup>10</sup> Colb, A.D., Irwin, M.R., Osland, S.J., *Organizational Behavior Reader*, p. 347-350. Englewood, Cliffs, New Jersey, 1991.

## LITERATURA

1. Adižes, I., *Uspeh dolazi iznutra*, Adižes News, Southeast Europe, str.5, Novi Sad, 2005.
2. Vagner, R., Harter, K.Dž., *12 elemenata sjajnog upravljanja*, str.152, Asee, Novi Sad, 2006.
3. Longenecker, O.C., Simonetti, L. J., *Kako do rezultata*, Poslovna škola sveučilišta u Michiganu, str.103,105, Mate, d.o.o. Zagreb, 2007.
4. Draker, P., *Iz dana u dan*, str. 88,89, 124, Adižes, Novi Sad, 2004.
5. Đuričin, N. D., Janošević, V. S., Kaličanin, M. Đ., *Menadžment i strategija*, str.197, Ekonomski fakultet Beograd, 2009.
6. Živanović, N., Lukić, S., *Reinženjering*, str. 124,125, Panevropski univerzitet "Apeiron", Banja Luka, RS/BiH
7. Porter, E.M., *Competitive strategy*, pp. 263, 264, London, 1980.
8. Colb, A.D., Irwin, M.R., Osland, S.J., *Organizational Behavior Reader*, pp. 347-350. Englewood, Cliffs, New Jersey, 1991.