

УСПЕШНО РУКОВОЂЕЊЕ

Припремање и доношење одлука – основа успешног руковођења

Ефикасност руковођења повезана је са ефикасношћу одлучивања а подлога за одлучивање су пословне информације. Већ је било речи о значају моделовања информативног система школе у коме би био разрађен и подсистем пословних информација намењених директору за припрему управљачких одлука које доносе колегијални органи (школски одбор).

Процес одлучивања

Процес одлучивања пролази кроз неколико етапа: иницијатива за припрему одлуке, доношење одлуке и извршење одлуке.

Иницијатива. Иницијативу за доношење одлуке могу дати, и по правилу дају, организатори, стручне службе ради решавања неког актуелног проблема. У иницијалној фази се уочава и дефинише проблем. Од правилног уочавања и дефинисања проблема зависи и одмеравање могућег правца акције.

Припрема одлуке. У овој фази долази до изражаја стручна способност руководиоца и других стручњака да пронађу најбоља решења ради доношења ваљаних одлука. У овој фази је важно располагати селективним информацијама. Ово важи посебно код појединих пословних одлука које се доносе у условима динамичних промена. Многе одлуке представљају скок у непознато. Та неизвесност се у многome смањује ако се располаже потребним информацијама. На квалитет одлуке утиче “старост” информација зато се мора располагати најсвежијим информацијама.

Доношење одлука. Руководилац и стручни тим, или пак, орган управљања, на основу стручног сагледавања бирају између више могућности. Избор оне праве најбоље у низу могућности представља најделикатнију етапу која тражи стручност, проицљивост и способност антиципације избора најбољих решења која често многима нису схватљива и блиска у моменту доношења одлука, али предузимљивом, способном директору јесу. У томе се испољавају специфичне способности руководиоца а оне су свуда у пословном свету веома цењене.

Извршавање одлуке. Ова последња фаза спада у садржаје руковођења. Спровођење одлуке мора бити засновано на оперативном плану који садржи и кључне елементе: ко, шта, када, како.

Припрема и организација пословних састанака

Многе одлуке се доносе на седницама. Неке од њих, које спадају у надлежност директора, могу се претходно, у фази припремања, разматрати на седницама појединих стручних тела, колегија, стручних органа, тимова и комисија.

Успех састанка углавном зависи од припреме која мора да буде темељна. Предлоге могућих одлука треба припремати у алтернативама уз одговарајуће податке и аргументе “за” и “против” како би се учесници пословног састанка могли определити за неко од понуђених решења или, пак, предложити неко боље које има већи пословни значај.

За сваки пословни састанак треба припремити:

- краће материјале са предлогом могућих одлука и образложењима;
- више података и информација на основу којих би се могле доносити важније одлуке.

Успех пословног састанка и разговора на њему у веикој мери зависи од тога колико водитељ познаје одговарајуће технике и процедуре у вођењу састанка, социо-психолошких карактеристика учесника у разговору, материју која се разматра на пословном састанку, технику аргументовања и процедуре организовања и вођења састанака.

Овде ћемо навести нека практична упутства која би требало имати у виду приликом вођења пословних састанака.

Потребно је планирати ток пословног састанка. Треба предвидети могуће нове предлоге и решења која се могу појавити у току разговора, дискусије и у фази доношења одлуке.

Планирање спада у оквир свестраних припрема директора као водитеља, организатора састанка. Тако се може значајно утицати на дужину трајања састанка и ефикасност у тражењу што ваљанијих одговора. На питање колико му је потребно времена за наступ, један државник је одговорио: “Ако треба да говорим само **10** минута, онда ми је за припрему потребна недеља дана. Ако ми стоји један сат на располагању, потребно ми је два дана. Уколико имам неограничено време, онда могу одмах да почнем”.¹

Зато планирање пословног састанка подразумева да директор сагледа важност теме и њен обим, расположиво време, понуђене информације, могућа решења и одлуке, психосоцијалне карактеристике учесника разговора.

Потребно је унапред предвидети колико ће трајати састанак и расподелу времена на поједина кључна питања која се у току састанка морају појавити.

Садржајно-организациони део састанка садржи следеће етапе:

1. информисање о предмету састанка (теми),
2. разраду теме,
3. свођење расправе у “левак” за доношење одлука
4. доношење одлука.

Етапа информисања обухвата дефинисање циља састанка и презентирање информација као подлоге за доношење очекиваних одлука. Информације морају да се ограниче на правне и економске могућности, кадровске, просторне и друге услове за реализацију одлуке, затим на “уска грла” која треба отклонити, на очекиване ризике и сл.

При излагању на пословним састанцима директор мора водити рачуна о многим захтевима.

Стручна компетентност: пружање стручне објективне информације уз назнаку примарних и секундарних извора.

Актуелност информација: давати свеже, а не бајате информације, износити податке који потврђују да су информације “праве”, “свеже”.

Логичка организованост информација (јасноћа): ослободити чињенице од фраза које замагљују суштину; важни су прецизност и јасноћа појмова, ослобађање од нејасних термина, “бомбастих” страних термина и примена једноставних, свима познатих термина (оно што није јасно не може бити велико – Петефи).

Селективност: не треба све рећи, већ само оно и онолико колико је потребно да се проблем објасни осветли.

Држање основне теме и утврђеног циља: Не излази из оквира теме. Не ићи “од кулина Бана и добријих дана” нити “обилазити као киша око Крагујевца”. Држати се суштине теме и ставове заснивати на чињеницама.

Дужина излагања: Излагање не сме бити дугачко и досадно, него језгровито и убедљиво. Постоји анегдота која се приписује Антони Идну, некадашњем енглеском министру спољних послова. Он је рекао да добар експозе мора имати одличан почетак и убедљив завршетак, а најважније је да део између почетка и краја не буде дуг.

Конац дело краси: Како се приближава крај излагања појачати интензитет, издвајати кључне упоришне тачке и истаћи њихову чињеничну заснованост. Излагати у виду резимеа, са знаком прве, важне и других мање важних чињеница. Завршетак треба да остави снажан утисак.

¹ П. Мицић, Како водити пословне разговоре, Пословна политика, Београд, 1982.

Реторичка изражајна средства водитеља састанка: Пластичност излагања, бржег и лакшег уочавања битних упоришних чињеница зависи од реторичких изражајних средстава. У том циљу се користе разне стилске фигуре, афоризми, анегдоте и томе слично.

Пример: Пример снажно утиче на саговорника. Сматра се да је пример најједноставније и најјаче средство утицаја. Зато је важно навођење примера, појединости како је нешто урађено добро или погрешно.

Поређење: У излагању треба користити поређења, а за то је потребна машта. “Човек без фантазије је исто што и опсерваторија без телескопа” (Хенри Њорд).

У излагању треба користити реторска питања. На пример: [та је вредније од злата? Дијамант. Од дијаманта? Знање. Од свих добара на свету знање је најбоље: оно се не може ни узети, ни дати, ни купити, ни продати. Оно остаје заувек твоје, кад га једном стекнеш (Хитопадесха).

Добро је користити и остале финесе реторичког изражавања у току информисања и образлагања понуђених одлука, решења.

У току излагања треба понешто **поновити** као на пример:

Нико, ама баш нико нема право да за време рада излази и обавља приватне послове.

Ваља и **потенцирати** као: Било би добро да се што пре одлучи, још боље да се данас одлучи о формирању Центра за истраживање и развој.

Постоје, наравно, и друге комуникативне финесе којима се започиње разговор, којима се појединац укључује у дискусију у стилу “ако би требало да вам изложим своје мишљење, ја бих посебно указао на следећу чињеницу...”

Директор, који жели да се донесу што боље одлуке, мора сачинити план како ће наступити, како ће у току разговора пружити додатне информације, како ће организовати своју аргументацију, како ће неутралисати приговоре и томе слично.

План треба да садржи:

Почетак разговора. Како успоставити контакт, како победити интересовање, како створити одговарајућу атмосферу, како привући пажњу, како “изазвати став позорности, готовости за слушање, како “затегнути унутрашњу опругу свести” учесника у разговору.

Није потребно никакво извињавање јер је оно знак несигурности. Такође нису пожељне ни фразе у стилу “желим да вам на брзину изнесем следеће” и слично.

Треба јасно и концизно изнети своје објашњење, поштовати саговорнике и сл.

Ваља похвалити окружење, просторије, организацију тачност доласка на седнице, заинтересованост.

Пожељне и непожељне формулације приказујемо на следећем примеру:²

Непожељне	Пожељне
“Желеобих...”	“Ваша је жеља да...”
“Ја видим то тако...”	“Ваш проблем је ипак...”
“Ја сам дошао до тог искуства...”	“За вас је интересантно...”
Исто важи и за дефинисање ставова и знања:	
Уместо:	Употребимо:
“Мада вам није познато...”	“Као што знате...”
“Ви сигурно још увек не знате...”	“Сигурно вам је већ познато...”
“О томе вероватно још ништа нисте чули”	“О томе сте већ зацело чули...”

2 Видети у књизи П. Мицић: *Како водити пословне разговоре*, Пословна политика, Београд, стр. 198.

ЗАХТЕВИ ДОБРОГ АРГУМЕНТОВАЊА

Опис захтева		Одговори		Не заборавите
1	Да ли сте направили селекцију аргумента „најјачих“, „најуверљивијих“	X	X	Убедљивост се може изгубити у поплави речи, фраза
2.	Јесу ли вам аргументи јасни и прецизни	X	X	Јасноћа краси дубоке мисли. Оно што није јасно не може бити велико
3.	Да ли су аргументи које сте одабрали веродостојни	X	X	Најгорчија истина боља је од најслађе заблуде (Вјелински). Два елемента су потребна да се изгради истина: замисао и чињеница (Гоурмонт)
4.	Да ли сте у селекцији и организацији ваших аргумената имали у виду да саговорници далеко мање разумеју “чују” него што показују	X	X	
5.	Да ли нисте претерали у аргументацији	X	X	Претеривање је једна врста неистине. Два до три образложења постижу већи ефекат него туче “слабих” аргумената
6.	Да ли аргументно појединачно образлажете или образлажете све у аргументу	X	X	Докази појединачно образложени делују уверљивије него објашњење свих у пакету
7.	Да ли сте размислили како ћете излагати, да вас сви разумеју, да боље схвате (темпо и начин излагања)	X	X	Одмерене паузе у току излагања омогућују боље разумевање. Бујица информација, аргумената у једном даху доприноси конфузији, а често изазива и супротан ефекат
8.	Да ли сте размислили кој ћете реторичке финесе применити у току излагања	X	X	Није важно само шта се каже већ у првом реду, и како се каже
9.	Да ли сте размислили како да неутралишете противаргументе друге стране	X	X	Свако излагање има слабе тачке па и грешке које ћете направити у излагању. Пофребно је грешке признати, а неке и намерно направити да бисте имали могућност да признате своју грешку. То “омекшава” саговорника и мотивише га да призна своје грешке.
10.	Да ли сте проценили да ваше излагање не пати од празних фраза	X	X	Боље мање, а боље и садржајније рећи него много говорити, а мање казати
11.	Да ли сте “стратегију” свог излагања базирали да не набрајате чињенице већ шта из њих произлази	X	X	Набрајање голих чињеница ако се из њих не извлачи последица не оставља потребан утисак на саговорника
12.	Да ли сте одабрали терминологију која је блиска за наше саговорнике	X	X	