



Svetovalec **Klaus Schuster** opozarja na napake, ki jih menedžerji delajo pri sprejemanju odločitev.

▶ 18

# O tem, kako sprejemati odločitve

## GOSTUJOČI KOMENTAR

Klaus Schuster

mojakariera@finance-on.net



**P**redvidevam, da ste se ob naslovu vprašali, v čem se bo tole pisanje razlikovalo od primerljive poslovne literature in knjig v slogu »sto načinov, kako postati uspešen menedžer«. No, odgovor se glasi: ne želim govoriti, kaj bi morali narediti, ampak predstavljam primere slabih zgledov in priporočam, kako ne ravnati.

### Zakaj se menedžer ne more odločiti

Eden od takšnih primerov je višji menedžer, poznam ga osebno, ki se nikakor ne zna takoj odločiti. Ko pridejo k njemu sodelavci s predlogom (denimo: Predlagamo triodstotno znižanje cene izdelka X.), običajno preloži odločitev, češ da to lahko počaka, da se o tem lahko spet pogovorijo prihodnji mesec ali predlog celo zavrne z razgovorom, da je treba o tem še razmisliti.

Vendar je odločanje - in predvsem pot, ki pripelje do točke, ko

▶▶ **Menedžerji, ki ne zaupajo svojim sodelavcem in zaposlenim, bodo takrat, ko jih kdo prosi, da o čem odločijo, a niso imeli možnosti videti podrobne analize, v trebuhu vselej čutili nemir.**

je odločanje mogoče - večinoma precej preprosta stvar: včasih sicer lahko preberete ali slišite iz ust slavnih poslovnežev, da so odločitve prepustili občutkom v drobovju, vendar mislim, da bi morala biti temeljna podlaga odločanja ustrezna analiza.

### Odločitev na podlagi analize

In to takšna, ki bi poleg podatkov in izračunov, tako imenovanih trdih dejstev, morala upoštevati tudi mnenja in vtise o obravnavani zadevi. Drugi zelo pomemben dejavnik so pogovori ljudi med pripravo gradiva za končni predlog, ki bo potem posredovan tako imenovanemu odločevalcu. Precej dober primer takšnega ravnanja so svetovalci, ki običajno razpravljajo o ugotovitvah in delijo mnenja ter zamisli v okviru projektne ekipe, dokler ne dosežejo skupnega mnenja, ki ga potem predstavijo odjemalcu.

### Drevo odločitev

Velikokrat je treba upoštevati in primerjati različne možnosti. Orodje, ki je temu namenjeno, se imenuje drevo odločitev, njegove veje pa bi vas morale pripeljati do najboljših mogočih odločitev. To pomeni, da bi morali pri tem na obravnavano vprašanje pogledati z različnih strani: kako se bodo odzvali vaši odjemalci, kaj bodo storili vaši tekmeči, kakšen vpliv in učinek bo imela katera od odločitev na vaše dobavitelje in tako naprej.

### Zaupanje v sodelavce je najpomembnejše

»Vaše osebe je vselej dobro le toliko, kolikor ste ga pustili, da se je razvilo,« mi je nekoč dejal moj šef. Kako ste lahko prepričani, da ima vaše osebe enake namene ali cilje kot vi, če ga nočete izobraževati? Kako veste, da se procesa odločanja lotevajo enako, kot bi se ga vi, če ne namenite dovolj časa njihovem razvoju? Menedžerji, ki ne zaupajo svojim sodelavcem in zaposlenim, bodo takrat, ko jih kdo prosi, da o čem odločijo, a niso imeli možnosti videti podrobne analize, v trebuhu vselej čutili določen nemir.

Ste že kdaj doživeli kaj takšnega: dobili ste predlog, na primer kot bančnik za odobritev posojila. Odobrili ste ga in se odločili stranki dati posojilo. Potem pa vam je na poti domov po glavi rojila množica misli in dvomov: so uslužbenci, ki so odgovorni za posojila, upoštevali tudi ta in ta vidik, smo zadevo res skrbno proučili, upoštevali sezonske spremembe in tako naprej. Dejstvo je namreč, da menedžerji svojih podrejenih, ki se ukvarjajo z analizo in predlogi, ne sprašujejo dovolj - ali

pa jih ne sprašujejo ustreznih stvari. V takšnih primerih se seveda nikoli ne bodo mogli naučiti česa novega, niti ne bodo razumeli tega, kako so njihovi sodelavci sploh prišli do predstavljenega predloga.

### Odločitvi se ne morete izogniti

Toda na koncu je treba sprejeti odločitev. Pri tem nikoli ne pozabite, da je tudi »ne« odločitev. In da vas zanjo nihče ne bo kaznoval; celo nasprotno, če bo vaš »ne« dobro utemeljen, bo oseba, ki se je dotika, najverjetneje razumela in tudi sprejela vaše stališče. Če pa ravnate kot menedžer iz začetka tega besedila, bo to vselej pripeljalo do:

- zastoja procesov, ki je posledica tega, da v času, ko bi bila potrebna, ni bila sprejeta nobena odločitev,
- brezplodnega vztrajanja, ki se preseli na nižje hierarhične ravni (na primer: prodajni oddelek želi prodati veliko količino dobrin po posebni ceni z namenom pridobitve dodatnega tržnega deleža, s čimer se zaradi premajhne razlike v ceni ne strinja nabavni oddelek, medtem pa se uprava ni spo-

sobna odločiti, ali bi prevzela posel ali ne),

• slabih rezultatov in slabega dela, predvsem s stališča stranke (na primer: izdelčni vodja predlaga prilagoditve izdelkov, s katerimi bi odjemalcem olajšali uporabo, tisti, ki sprejema odločitve, pa še ni pripravljen, da bi se odločil).

Vsak menedžer pa se mora odločiti: je bolje ravnati kot menedžer iz naše zgodbe ali ne. ●

## F KOMENTARJI

▶ Klaus Schuster je lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki se ukvarja z menedžerskim svetovanjem ter razvojem in izvajanjem mednarodnih projektov za banke in finančne institucije.

▶ Ocenite komentar, napišite svoje mnenje: [www.finance-on.net/komentarji](http://www.finance-on.net/komentarji)

▶ Komentarji izražajo stališča avtorjev, in ne nujno tudi organizacij, v katerih so zaposleni, ali uredništva Financ.