

# F

# R



**Klaus Schuster** opozarja, koliko škode naredi za-  
vlačevanje menedžerjev  
pri uresničevanju dobrih  
zamisli. ► 22, 23

# Just Do It

Klaus Schuster

mojakariera@finance.si



»Just Do It (Preprosto storite to).« Slogan družbe Nike je rešitev za menedžerje. Po moji oceni namreč znaša razmerje med porojenimi zamislimi in zamislimi, ki se nameravajo uresničiti, v večini malih in srednjih podjetij v povprečju ena proti sto.

»Šef, imam zamisel!« Vam to zveni znano? Koliko takšnih stavkov ste kot menedžer slišali od sodelavcev v zadnjih treh mesecih? In roko na srce: koliko zamisli ste – v okviru svojih pristojnosti – tudi udejanjili?

## Menedžerji se bojijo prevzeti tveganje

Po moji oceni znaša razmerje med porojenimi zamislimi in zamislimi, ki se jih namerava uresničiti, v večini malih in srednjih podjetij v povprečju ena proti sto. Kaj je krivo za takšno nesorazmerje? Po mojih izkušnjah se veliko menedžerjev pogosto boji prevzeti tveganje za odločitev o odobritvi zamisli. Zaradi tega se pot izvrstne zamisli z velikimi možnostmi konča zgolj pri besedah, namesto da bi prestopila rubikon.

Seveda je tudi vrsta drugih razlogov za to, da projekti spodletijo: morda zamisel ni bila dovolj dobra, morda poslovni načrt ni napovedoval ustreznega uspeha, ali pa je prišlo do določenih zmot in napak med izvedbo. Toda, osredotočimo se raje na »odločitev

o odobritvi ali neodobritvi«, saj o tej menedžerjevi pristojnosti v sodobni poslovni literaturi ni veliko napisanega.

## Primeri iz prakse

Spomnim se, na primer, menedžerja, ki je posvetil veliko časa poslušanju zamisli svojih ljudi, a je vsakokrat, ko je prišlo do točke, ko bi moral reči »odobreno«, še filozofiral o tem, kako čudovit bo svet s to novo zamisljo, namesto da bi jo raje uresničil. Dotični gospod in njegovo podjetje nikoli nista postala zares uspešna, saj sta trpela veliko pomanjkanje inovacij, še zlasti v primerjavi z drugimi igralci na trgu.

Nadaljujmo s še enim primerom menedžerja, ki se je bal sprejeti tveganje. Ta je odločitev za to, da bi zamisel označil za odobreno

ali neodobreno, ves čas prelagal in zahteval na stotine analiz in raziskav, in to toliko časa, dokler ni prinašalec zamisli obupal. Zakaj? Zato ker se zdi, da se je menedžerju zdelo precej bolje – z njegovega zornega kota – ne narediti napake in biti povprečen, kot pa uresničiti zamisel in ob morebitnem uspehu napredovati po poklicni lestvici, pri tem pa nositi določeno, s tem projektom povezano tveganje.

## Svetovalci so včasih odveč

Pred nekaj leti sem bil odgovoren za velik projekt na področju IT v banki. Cilj je bil prehod s krajevnega bančnega osrednjega sistema na mednarodnega. V ta namen je mednarodni dobavitelj programske opreme našo ekipo podprl z zunanjimi poslovnimi svetovalci. Ne spomnim se več,

koliko teh visoko izobraženih in dobro plačanih menedžerjev se je pridružilo ekipi, toda postopek je bil vedno isti – analizirali so, nam pokazali nekaj rešitev in dali na stotine nasvetov, toda ko je prišel čas za vprašanje, v katero smer naj se usmerimo, niso znali oblikovati predloga in priporočil. Na koncu sem tveganje glede odločitve prevzel na svoje rame – in s tem projektom nam je uspelo.

## Sprejeti je treba tudi odgovornost za neuspeh

Eden od slabih zgledov je tudi menedžer, ki sem ga spoznal pred nekaj leti in ki si je preprosto želel, da ga, če zamisel uspe, njegovi delničarji vedno hvalijo, medtem ko je odgovornost za neuspeh prepustil svojemu osebju. Posledica tega je bila, da mu nihče iz njego-

vega poslovnega okolja ni več želel posredovati zamisli, podjetje pa je na področju inovacij zastalo.

## Kaj zamujate zaradi obotavljanja

Če niste pripravljeni sprejeti odgovornosti ter odobriti kakšno izvrstno zamisel ali izvedbo zanimivega projekta, kot menedžer zamujate številne priložnosti:

- ▶ da se naučite spopadati z izzivi in spoznate, da se je iz napak mogoče veliko naučiti,
- ▶ da pridobite izkušnjo, na podlagi katere lahko razvijete svojo prihodnjo poklicno pot,
- ▶ da izpopolnite svoje sodelavce in jim hkrati omogočite podporo ali varnostno mrežo,
- ▶ da v konkurenčnem poslovnem svetu postanete bolj samozavestni,

- ▶ da storite kaj vznemirljivega,
- ▶ da povečate število inovacij v vašem podjetju.

## Preprosto storite to

Upam, da mi je uspelo razgrniti toliko slabih zgledov, da boste kot menedžer od danes ravnali v skladu s sloganom družbe Nike: »Just do it« (Preprosto storite to) in da ne boste spustili nobene od omenjenih možnosti in priložnosti. ●

## F INFO

▶ 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.