

# F2

[www.finance.si](http://www.finance.si)

FINANCE, petek, 31. avgusta 2007, št. 166



**Klaus Schuster** opozarja, zakaj se menedžer ne sme prehitro navdušiti nad uvajanjem novih zamisli. ▶ **18**

# Včasih smo prehitri z gumbom za pošiljanje, kajne?

Klaus Schuster  
mojakariera@finance.si



**Marko vso noč ni zatisnil očesa, ne zaradi šefove zamisli, temveč preprosto zato, ker ni vedel, kako naj se do njega vede. Je bila zamisel že sprejeta kot dejstvo ali pa je šlo samo za še enega od navdihnenih prebliskov v šefovem življenju?**

Šef velikega trgovskega podjetja se pravkar udeležuje letne menedžerske konference, da bi na njej po eni strani slišal, kakšne so smernice in izboljšave na njegovem poslovnem področju, po drugi pa srečal menedžerje in nekdanje sodelavce, ki zdaj uspešno zasedajo različne menedžerske položaje v drugih podjetjih.

Slavni trženjski guru na odru predstavlja najnovejše novice s področja prodajnega znanja

in vsi gostje pozorno poslušajo zgodbo o uspehu podjetij, kot so Easyjet, Nike, Google in druga. Zamisli se vrstijo druga za drugo in občinstvo je z njimi obstreljevano kot iz topovskih cevi. Razpoloženje v dvorani je odlično, poslušalci ploskajo govorncu in vsi kar prekipevajo od vznemirjenja, saj se vse zdi nadvse preprosto: bodi prvi, ki posnema njihove zamisli, in ustvaril boš podobno zgodbo o uspehu kot, na primer, Microsoft!

## **(Pre)hitro navdušen šef**

Diapozitivi na velikem platu izza predavatelja so prevzeli tudi našega šefa trgovskega podjetja. »Storiti moramo enako,« se mu utrne misel, »in ne bomo imeli nobenih težav. Nekaj sprememb tu, nekaj prilagoditev tam in to je to. Res

imenitno, tega se moramo lotiti še ta trenutek!«

Iz suknjiča potegne blackberryja in - medtem, ko še naprej sledi predstavitvi - napiše elektronsko sporočilo Marku: »Mar ni to izvrstna zamisel: če bi našo prodajo reorganizirali tako, da bi se 100-odstotno osredotočili na osrednjo dejavnost in na le nekaj ciljnih skupin, lahko preskočimo vsa administrativna in neproduktivna opravila ter s tem prihranimo veliko denarja. Rad bi, da postanemo tako učinkoviti kot Easyjet! Marko, prosim, takoj začni ta projekt. Najlepša hvala. Janez.«

## **Zmedeni podrejeni**

Marko, vodja oddelka za strateško upravljanje, je elektronsko sporočilo svojega šefa sprejel, ko se je pozno zvečer vrnil v svojo pisarno. Ko je prebral naročilo, je bil precej presenečen. Počasi se je pogreznil v svoj stol in v glavi mu je rojilo na stotine misli. »Lani smo oblikovali novo strategijo in začeli reorganiza-

cijo podjetja. Rezultati so za zdaj boljši od pričakovanih in v prenosu Easyjetovih metod v našo organizacijsko kulturo bi prej videl grožnjo za nas kot pa priložnost. Gre za dva različna svetova!« razmišlja.

»Toda to bi pomenilo, da zavračam šefovo zamisel. Kako neki bi se odzval na to? Če bi znal ustrezno utemeljiti, zakaj naj ne bi spreminjali našega pristopa, bi utegnil pomisliti, da ne želim podpirati njegovih zamisli!« In čez nekaj časa: »Kaj pa če bi z njegovo zamisljo soglašal kar tako, da z njim delim njegovo navdušenje, ne glede na to, da ni bilo nič analizirano ali raziskano? Je to sploh v skladu z mojimi poklicnimi pričakovanji? Toda on je šef in lastnik našega podjetja. Z njegovimi zamislmi smo v zadnjih letih ustvarili veliko dobička. Bi torej utegnil imeti prav?« Marko vso noč ni zatisnil očesa, ne zaradi šefove zamisli, temveč preprosto zato, ker ni vedel, kako naj se do njega vede. Je bila zamisel

že sprejeta kot dejstvo ali pa je šlo samo za še enega od navdihnenih prebliskov v šefovem življenju?

## **Buren začetek ...**

Čez dva dni se je šef vrnil s konference. Marko je bil pred tem že pri njegovem pomočniku in ga prosil, da v šefov urnik vpiše sestanek, na katerem je želel predstaviti začetne pomisleke in predloge, kako bi se verjetno dalo nekatere dele šefove zamisli vendarle vključiti v obstoječo strategijo podjetja.

Opravil je tudi analizo načina poslovanja Easyjeta in ga primerjal z metodami svojega podjetja, pri čemer pa njegov namen ni bil samo poudariti svojo dobro voljo in odprtost za nove zamisli: medtem ko Easyjet kot poceni prevoznik ponuja standardni izdelek brez česar koli drugega, 'zgolj letenje', je Markovo podjetje znano kot zelo prilagodljiv trgovec, ki zadovoljuje vsako odjemalčevo potrebo, in to v vseh - če je

treba, tudi zelo pretanjenih - podrobnostih. Za kar so njegovi odjemalci pripravljeni plačati tudi višjo ceno.

## **... buren konec**

»Živio, Marko,« je njegov šef začel sestanek. »Kako si se imel med mojo odsotnostjo? Vidim, da je naše podjetje še pri življenju, hahaha ...« In ko je Marko začel razlagati svoje pomisleke, je šef rekel: »Poslušaj, šlo je pač za eno od tistih tisočerih zamisli, ki se ti porodijo na takšnih dogodkih, in zelo mi je žal, če si za to morda porabil veliko časa, ampak naše strategije ne bomo spreminjali, še najmanj pa bomo kdajkoli spremenili našo organizacijsko kulturo - vsaj dokler sem jaz živ!«

Marko se je opravičil, rekoč, da mora iti na stranišče. Tam si je sam pri sebi rekel: »Le zakaj ne more gumba za pošiljanje sporočila pritisniti dan pozneje, ko sta se njegov zanos in navdušenje nad novimi zamislmi že poglela?«

## **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.