

F2



Zakaj je boljša uprava tista, ki se
zgleduje po cesarju Francu Jožefu,
in ne po Sončnem kralju Ludviku
XIV., pojasnjuje **Klaus Schuster**. ▶ 23

Menedžment v slogu Sončnega kralja

KOMENTAR

Klaus Schuster
mojkarlera@finance.si



Danes uprave vse prerade upravljajo izza pisalne mize, kar se neizogibno konča v izgubi občutka za stvarnost. Uprave niso sončni kralji, ki bi lahko iz Versaillesa vladali svetu. Dobra uprava je prej kot cesar Franc Jožef, ki se mu ni zdelo zamalo, če je v majhnem garnizonu v zaledju poklepetal s topničarjem.

Rad bi mislil, da me ne more nič več presenetiti. A ko je pred menoj stal ta mladi vodja podružnice, sem bil nemalo presenečen. Uprava je močno povečala svoje prodajne cilje (novi lastniki!), in da bi jih dosegli, so mu naročili, naj polovico svojih administrativnih delavcev prekvalificira v prodajalce. Natančno to je tudi storil. Ko sem obiskal njegovo podružnico, sem ga vprašal:

- »Ste se prej o zadevi pogovorili s svojimi sodelavci?«
- »Seveda, povedal sem jim, da bodo od jutri prodajalci!«
- »Ste preverili, ali to sploh znajo ali želijo?«
- »Morajo znati, saj imajo zato vendar prodajne cilje!«
- »In če nekateri tega ne bodo zmogli?«
- »Potem jih bom vrgel na cesto!«

Sužnjelastniško menedžiranje

Upravi banke sem predlagal, naj ne čaka, da bi vodja podružnice začel obsežno metati na cesto, ampak naj to metodo prej uporabi kar pri njem. Zakaj? Prvič, kar je naredil ta fant, je sužnjelastniški kapitalizem. Povsem nečloveško. Menedžerji morajo biti včasih trdi, a to, kar je počel mladenič, je šlo predač. Drugič, če vodja podružnice nečloveško ravna s svojimi uslužbenci, ti nečloveško ravna s svojimi strankami. In ob strankah, s katerimi ravnamo nečloveško, ni mogoče doseči ambicioznih prodajnih ciljev. Da sploh ne omenjamo, da se je dalo predvideti,

kdaj bodo prvi razočarani uslužbenci dali odpoved. Kako naj bi sklenili več poslov s strankami, katerih referent se zamenja vsakih nekaj mesecev, baza strank pa je v nekaj mesecih močno načeta? Kako se je lahko temu mlademu menedžerju pripetila takšna brutalnost?

Zakaj ne smete vedno poslušati uprave

Brutalen? On že ne! Zavedal se ni nikakršne krivde. Nasprotno. Imel je občutek, da je po krivici preganjan. Navsezadnje je do pičice natančno izpolnil navodilo svoje uprave. Ne da bi kaj mislil. To je eksplozivna točka. Če mi uprava kaj naroči, tega ne morem preprosto kar slepo izpolniti. Končno nisem samo uslužbenec, ki bi le izpolnjeval naročila, temveč menedžer. Torej moram sodelovati. Premisliti moram: če je nekaj navodilo zame, kako naj ga uresničim, da bo verjetnost uspeha maksimalna? In če tega novega navodila pri nekaterih mojih uslužbencih ni mogoče uveljaviti, moram stopiti do uprave in dati svoje lastne predloge.

Tega pa omenjeni vodja podružnice ni storil. S slepo poslušnostjo je izpolnjeval navodila, s čimer bi povzročil, da bi uprava škodila sama sebi. Videla je namreč samo dejstvo, da je 50 odstotkov uslužbencev zdaj prodajalcev. Navidezno je s tem vse v redu! Da se prodajne vrednosti ne dvignejo, bi ugotovila šele veliko pozneje. Prepozno. Zakaj? Ker uprava ni nadzorovala vodje podružnice. Videla je le, da so vsi prodajalci tukaj – stvar naj bi bila torej urejena. Niso nadzorovali tega, kako je vodja izpeljal tisto, kar je pač izpeljal. Šele ko sem se v podružnici pojavil jaz in se nisem dal preslepiti številkam, temveč sem se pogovoril s njim in z njegovimi besnimi uslužbenkami in uslužbenci, je zadeva prišla na dan. Žal pa svetovalci ne morejo biti povsod.

Dobra praksa nadziranja

To tudi ni potrebno. Poznam uprave, ki so zelo dobro razumele, kako se nadzira. Ne (le) izza pisalne mize. Te uprave tu in tam obiščejo kakšno podružnico in si ne ogledajo (samo) številke. Kajti številke v

opisanem primeru pravijo, da je 50 odstotkov uslužbencev prodajalcev. Isto stvar bi ob pogledu na organigram videl tudi revizor. Navodilo je izpolnjeno, vse je v redu. Dobra uprava, ki še obvlada menedžment z obiski na terenu, se številkam ne da preslepiti, ampak se pogovori z uslužbenkami in uslužbenci. Tako izve, da so v omenjeni podružnici uslužbenci, ki so 30 let delali v administraciji in morajo zdaj nenadoma prodajati, zelo razburjeni in da bodo v nekaj mesecih hudo načeli bazo strank. Če je mreža podružnic prevelika, da bi jo obiskala, ima uprava zanesljive informante v centrali, ki imajo posebno zvezo z »zunanjim svetom« in ki jim lahko zaupa, da ne bodo dajali v obtok govorice, ampak bodo v »svojih« podružnicah slišali rasti travo. Če ta neha rasti, lahko še vedno odide na obisk in na kraju samem preveri položaj. Zakaj se danes to dogaja tako redko?

Ker danes uprave žal vse prerade upravljajo izza pisalne mize. Kot kaže naš zglede, se to neizogibno konča v hudi izgubi občutka za stvarnost. Bančne uprave niso nikakršni sončni kralji, ki bi lahko iz svojega Versaillesa vladali svetu. Vemo, kako se je to končalo pri zgodovinskem Sončnem kralju. Dobra uprava je prej kot stari cesar Franc Jožef, ki se mu ni zdelo zamalo, če se je včasih pojavil tudi daleč od palače v majhnem garnizonu v zaledju in poklepetal s preprostim topničarjem. Ni namreč dovolj, da uprava s svoje pisalne mize pozna vse številke. Vedeti mora tudi, kako je v podružnicah do njih prišlo. In po potrebi hkrati upravičeno pristriči peruti kakšnemu majhnemu sončnemu kralju, če ga jaha napuh.

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. Nekaj mesecev ni pisal kolumn za Finance, ker se je posvečal pisanju knjige o menedžerskih veščinah. Ker je bilo za njegove kolumne veliko zanimanja, bo avtor do konca leta napisal vsaj eno kolumno na mesec.