

www.finance.si

FINANCE, petek, 12. decembra 2008, št. 240



Zakaj bi se menedžerji v času krize morali pripravljati na nove uspehe in v času rasti na krizo, pojasnjuje **Klaus Schuster.** ► 23

Za Fontainov sindrom obstaja kompenzacija



Klaus Schuster
majakariera@finance.si

Vrhunski menedžerji se vedejo anticiklično. V času vzpona že načrtujejo strategijo za obdobje upada. V krizi že pripravljajo svoj start ob naslednjem obdobju rasti.

Prav neverjetno je, da je neki star Francoz, ki je že več kot 300 let mrtev, predvidel trenutno finančno krizo. Še bolj neverjetno je, da smo se morali številni med nami njegovo jasnovidno basen v šoli učiti na pamet – in jo žal pozabili. V basni Jeana La Fontaina o murnu in mravlji muren umira od lakote, ker je »vse poletje godel in pek«, namesto da bi si kot mravlja pripravjal zalogo za zimo. Ljudje, čisto resno: da bo šlo nekoč spet navzdol, je bilo verjetno jasno vsakomur izmed nas. Zdaj se pa delamo, kakor da je letos zima nastopila prvič.

Uspešni menedžerji so pogosto naivni

Te mahagonijeve deske si pred glavo nismo pribili šele pred zdajšnjo krizo. Gre za temeljno človeško krepost, ki v menedž-

mentu poraja uničujoče učinke. Preprost primer: pokličem starega znanca, predsednika uprave v nekem podjetju za informacijsko tehnologijo.

»Zdravo, Marko, kakšni zvoki so to? Kje si?«

»Sem že v avtu, ravno se peljem domov.«

»Kaj? Dve popoldne je. Torek. So te vrgli na cesto?«

»Kje pa! Nasprotno. Firmi gre kar samo od sebe odlično, zato se lahko znova intenzivneje posvetim tudi svoji družini.«

Njegova skrb za družino je zelo častivredna – a kljub temu me je ščipalo v želodcu. Poskusil sem vplivati na njegovo vest. Zaman. To je pri ljudeh, ki bolehajo za Fontainovim učinkom, običajno. Moja zla slutnja se je potrdila.

Tri tedne po najinem telefonskem pogovoru je poklicala njegova domača banka in jedrnat sporočila, da je račun firme prekoračen. »To vendar ni mogoče!« je rekel predsednik uprave. A vendar je bilo, ker je neki knjigovodja prenašal večje vsote na svoj zasebni račun. Istega dne se je začel majati še eden izmed velikih projektov podjetja, ker pa ima hudič vedno veliko mladih, je odšel še šef razvojnega oddelka, ki mu je »ves kaos tukaj« preprosto načel živce. V taki godlji

se je torej znašel ta predsednik uprave. Pred tremi tedni je bil še veselo na poti z avtomobilom, zdaj pa je na najglobljem dnu, ki je rezervirano za vse murne, ki zamenjujejo muziciranje in menedžment. Le kako so lahko tako naivni?

Hočejo zmagovati, ne delati

Ker so menedžerji. Menedžerji so tako zelo tekmovalno usmerjeni in vedno osredotočeni na konkurenco, zmagovanje ter na to, da bi bili boljši od drugih, da se sproščeno naslonijo nazaj in uživajo v svojih triumfih, brž ko kakšnega dosežejo. Menedžerji v osnovi vendar ne delajo. Nočejo delati. Zmagovati hočejo. In če zmagajo, zmagajo izdatno praznujejo, se počutijo kot »gospodariji vesoljstva«, mimogrede pa s tem uničijo svetovno gospodarstvo, delovna mesta, prihranke malega človeka in nazadnje še lastno kariero. Ta poklicna bolezen je neozdravljiva. Za Fontainov sindrom ni učinkovite terapije.

Vedite se anticiklično

A obstaja zelo učinkovita kompenzacija, ki so jo razvili vodilni farmacevtski laboratoriji in jo označujemo z latinskim imenom »anticiklikak«. Pravi vrhunski menedžerji jemljejo to

sredstvo redno, trikrat na dan, pred obroki hrane. Vedejo se anticiklično. V času vzpona že načrtujejo strategijo za obdobje upada. V krizi personalno, proizvodno in z ozirom na zmogljivosti že pripravljajo svoj start ob naslednjem obdobju rasti. Tudi takrat, ko se vsi drugi tolčejo po glavi in govorijo: »Smo v prostem padu! Kako lahko zdaj misliš na nov start?« Tako razmišljajo in govorijo murni.

Najboljše »mravlje« v menedžmentu so to anticikliko razvile v krepost. Neki drug vrhunski menedžer, vodja oddelka v predelovalnem podjetju, mi je pripovedoval: »Vedno, kadar nam v oddelku gre posebej dobro in začutim potrebo, da bi dal noge v zrak, jih po nekaj trenutkih nazaj spustim. Bolje, ko nam gre, bolj skeptičen postajam. Kajti vem: nekoč bo šlo spet navzdol. Nočem, da me takrat zasačijo z nogami, visoko dvignjenimi v zrak.«

Vedno lahko kaj izboljšate

Res je. Bolje, kot nam gre, manj je treba priganjati. Toda prihranjenega časa ne smemo porabiti za dvigovanje nog v zrak, temveč za intenzivno preverjanje internih sistemov, procesov in sestav. Zagotavljam vam: vedno boste kaj našli! Večinoma tiste debele pse,

ki so se že veliko predolgo skrivali za običajno razsajajočo operativno paniko in nemir. Omenjeni vodja oddelka je pred kratkim, ko je vse tekle kot po tekočem traku, denimo pregledal sezname za dopust svojih uslužbencev. Pomislite! Njegovi menedžerski kolegi so se prijemale za glavo: »Se mora res nujno s čim zaposliti? Ali ne more preprosto uživati v svojem uspehu?« Ni mogel. Odkril je namreč dva uslužbenca, ki letos še nista bila na letnem dopustu. Eden, ker ravno gradi. Drugi, ker je zbiral vse skrivnosti podjetja, ki jih je mogel najti, da bi nato odšel h konkurenci. Čuječi vodja oddelka ga je zasačil malo prej. Ker v dobrih časih nog ne dvigne visoko v zrak, temveč se pripravlja na slabe čase. In ker v slabih časih že pripravljajo startne bloke, iz katerih steče pred vsemi drugimi, brž ko gre stvar spet navzgor.

F INFO

► Klaus Schuster je lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki deluje na območju Jadrana in Balkana. Sodeloval je pri ustanovitvi finančnega inštituta v vzhodni Evropi. Je kolumnist različnih strokovnih publikacij ter član upravnega odbora Združenja Manager.