

F2

www.finance.si
FINANCE, petek, 3. aprila 2009, št. 65



Kako doseči poslovne
cilje ob pomoči
vizualizacije, svetuje
Klaus Schuster. ▶ 19

Naučimo se gledati

Klaus Schuster

mojakariera@finance.si



Babilonski kralj Belšacar je doživel strahoten konec. Potem ko je žalil Boga, so se, kakor da bi jih napisal duh, na goli steni pojavila znamenja, ki so napovedovala nesrečo. Konec zgodbe je znan vsem, ki so brali Heinricha Heineja: »Služabniki še isto noč/Belšacarja spravili so proč.« Samo zato, ker se je na steni pojavilo nekaj znamenj. Mogočnih znamenj, ki jim pravimo tudi menetekel. Belšacar od tedaj velja za izumitelja papirnate table (flipčart). Žal večina menedžerjev tega izuma še ne pozna.

Znamenja na steni

Dokaz za omenjeno nepoznavanje sem doživel, ko je šlo za vzpostavitev nove podružnice nekoga storitvenega podjetja. Nova lokacija naj bi že prvo leto prinesla 20 milijonov prometa. Vodja prodaje je imel na razpolago 20 prodajalcev – in že po štirih mesecih nobene možnosti več, da bi dosegel svoj letni cilj. Njegove številke so bile preprosto preskromne. Njegov nadrejeni je že poskusil z običajnimi menedžerskimi manevri: pritiskal je nanj, grozil s črtanjem bonusa, ukazal izobraževanje za prodajalce. Brez večjega uspeha. Belšacarja se še ni spomnil. Torej je v akcijo poslal mene.

Ko sem prispel v omenjeno podružnico, sem z veseljem ugotovil, da je bila na voljo velika sejna soba. Stene sem polepil z vsemi bloki papirja, ki sem jih lahko dobil. Potem sem zbobnal skupaj vodjo prodaje z njegovimi 20 prodajalci in dal vsakomur v roke pisalo. Potem smo pisali. Na prvi list so prišle vse stranke, interesenti in drugi naslovi, na katere se doslej še niso obrnili. Na drugem so se znašli tisti, ki so jih že obiskali. Na tretjem oni, ki so jim že predložili ponudbo. In tako naprej. Vse do zadnjega lista: lista veselja ali tudi zaključnega lista. Nato nismo počeli nič drugega kot gostje na Belšacarjevi gostiji v njegovi veliki slavnostni dvorani: Opazovali smo znamenja na steni.

Moč vizualizacije

Dvakrat na teden smo skupaj gledali, kako so se najprej posamezna, nato pa vedno številčnejša imena selila s prvega lista na drugi, na tretji in slednjič na zadnji list z naslovom »Hura! Pogodba!« Konec leta je bilo tistih 20 milijonov tukaj. Povsem brez pritiska, stresa, groženj ali črtanj bonusa. Zakaj?

Ker je človek očesno bitje. Zato propadejo novoletni sklepi: sprejmemo jih akustično, ne vizualno. Kako mogočna je moč vizualizacije, so ameriški raziskovalci ugotovili že pred leti. Študente, ki so končali kolidž, so povprašali

po njihovih življenjskih ciljih. Po 20 letih so iste ljudi izprašali še enkrat. Ob tem je prišlo na dan, da imajo trije odstotki med njimi 90 odstotkov dohodkov in premoženja celotne skupine. To pa so bili ravno tisti trije odstotki, ki so si svoje življenjske cilje zapisali. Ta odstotek približno ustreza deležu tistih menedžerjev, ki znajo vizualizirati.

Ti maloštevilni menedžerji vedo, kako veliko in nepremagljivo motivacijsko moč ima nekaj preprostih listov. Kakor hitro je kakšno, četudi zgolj eno, ime stranke napredovalo list naprej, je prodajalec zažarel od ponosa in njegovi kolegi so mu zaploskali kot moštvenemu soigralcu, ki je pravkar dosegel zadetek. Vsi so goreli v želji, da bi lahko ob naslednjem srečanju na novo vnesli kar največ imen. Ta skoncentrirana motivacija je eno.

Preglednost je mati učinkovitosti

Druga zadeva je preglednost. Resda vsakdo pozna izrek: »Česar ne morete izmeriti, ne morete menedžirati.« A le omenjeni trije odstotki so ga lahko ob pomoči flipčarta uresničili. Vsi prodajalci so vedeli, da za cilji zaostajajo svetlobna leta. Ker pa zaostanka niso nikoli imeli zares pred očmi v obliki plakatov, ga tudi niso mogli nadomestiti. Manjkala je transparentnost. Ta je mati učinkovitosti.

Vsi gledamo ameriške nanizanke. Ekipa forenzikov iz nanizanke C. S. I. primer vedno nariše na tablo. Zakaj neki? Ker drugače ne bi ujela storilca! Spisi in poročila so dobri in v redu – a česar nimaš dvakrat na teden pred očmi v vsem sijaju, tega ne more doseči noben človek. Kaj visi na stenah v vaši pisarni, v vaši sejni sobi? Slika? Bakrorezi? V tem primeru omenjene prostore raje zaprite za obiskovalce. Sicer bodo ljudje nezaželeno sklepali o vašem poslovnem uspehu in o vaši menedžerski kompetenci. Zakaj neki si ljudje, ki (uspešno) hujšajo, na hladilnik lepijo slike iz prejšnjih časov? Ker jih njihov suhi jaz od prej vizualno učinkovito opominja na to, kamor želijo. Dosežemo lahko le tisto, kar vidimo. Srečen je torej tisti, ki ima oči in jih zna uporabljati.

Osupljivo pri vsej zadevi ni, da sem vam pravkar dal nasvet, ki je dober in zlahka vreden 20 milijonov. Osupljivo je, da ga bodo znova udejanjili le tisti trije odstotki, ki so tako ali tako že dojeli načelo menetekla. Upam lahko le, da sodite mednje. Vizualizirajte! ●

► Klaus Schuster je lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki deluje na območju Jadrana in Balkana. Je kolumnist različnih strokovnih publikacij ter član upravnega odbora Združenja Manager.