

## Moderný manažment? Ako za socíku

Ján Košturiak

Vrcholoví manažéri by mali pracovať na nových biznisoch a inovačných projektoch. A nie hľadať rezervy a nadbytočných ľudí

Viete, koľko nezmyslov sa robí vo firmách namiesto toho, aby sa vytvárala skutočná hodnota? Najhoršie je to často tam, kde je manažment veľmi pracovitý a nemá mieru. Spustia sa programy ako 5S, Lean Six Sigma, Kaizen či mnohé ďalšie. Ľudia behajú zo strategických mítingov na workshopy a projektové schôdzky. Každá iniciatíva má svojho metodika, ktorý pripravuje príručky, formuláre a rozširuje zbierky powerpointových a excelových firemných súborov.

### *Potemkinove dediny*

Asi si poviete, že som sa zbláznil. Veď kritizujem to, čím sa čiastočne živí aj naša firma. Nemám nič proti uvedeným programom, iba hovorím, že menej je viac. Menej projektov dotiahnutých do konca prinesie oveľa viac ako množstvo paralelných iniciatív, ktoré skončia ako Potemkinove dediny - na nástenkách a v prezentáciách.

### *Pionierske tábory*

Keď sa veci nedaria podľa plánu, treba vraj ľudí „namotivovať“. Ešte som síce nezažil motiváciu zvonka, vždy išlo väčšinou iba o manipulovanie, strašenie či kupovanie si ľudí. Motivácia vychádza zvnútra človeka, ak ten nachádza vo veciach zmysel, slobodu a majstrovstvo. Občas personalisti zorganizujú rôzne akcie, ktoré sa volajú teambuilding. Ľudia sa šplhajú na lanách, splávajú rieky, hrajú rôzne hry a večer si vypijú. Tá posledná aktivita dáva najväčší zmysel, lebo často si len pri víne povedia pravdu do očí. S budovaním tímu, dôvery a spolupráce však takéto zábavné aktivity väčšinou nemajú priveľa spoločné. Je to dobrý relax, rozptýlenie, možno aj bližšie spoznanie spolupracovníkov, ale sú to iba hry. Skutočný tím sa buduje v tvrdej práci, v krízových situáciách a pri riešení takzvaných neriešiteľných problémov.

### *Najlepšie praktiky*

Firmy zbierajú najlepšie praktiky. Sú to napríklad metódy a postupy vytrhnuté z prostredia inej firmy, inokedy praktiky opísané v manažérskych bestselleroch. Niekedy sa spytujem, ako môže byť najlepšou praktikou to, čo už všetci poznajú z kníh. Môže vyrásť a dozrieť banán na Slovensku? Je možné zasadiť jeden deň zemiaky a na druhý deň ich vykopávať? Na túto otázku vraj existuje pozitívna odpoveď za predpokladu, že hovoríme o Sovietskom zväze v čase hladu. Samozrejme, že je správne skúmať metódy, ktoré sa osvedčili v iných firmách. Najlepšie praktiky sú však tie, ktoré nám fungujú lepšie ako druhým a oni ich nepoznajú. Hľadať vlastnú cestu je lepšie, ako kopírovať cestu niekoho druhého. Všetko, čo je napísané v knihách a prezentuje sa na konferenciách, je už dnes relatívne staré a všeobecne známe. Namiesto filozofovania a teoretizovania môže každý vymýšľať a testovať vlastné praktiky, ktoré ho odlišia od jeho konkurentov.

### *Procesné riadenie*

Zábavnou časťou firmy je tak zvané procesné riadenie. Podnik sa popíše štvorcami a šípkami a definujú sa očakávané ukazovatele (Key Performance Indicators). Existujú na to aj špeciálne programy, ktorými sa dá podnik rozkresliť do hierarchických máp, ktorým väčšinou rozumie len ich tvorca, ale tvoria dobré podklady pre rôzne audity a certifikácie. Niekedy si ich manažéri radi vešajú na stenu v kancelárii. Nemám nič proti procesným

mapám, sám som viaceré vytváral a práve diskusie pri tvorbe mapy často pomáhajú odhaliť rôzne duplicity a plytvania v podniku. Zatiaľ som sa však nestretol ani s jedným prípadom, kde podnik fungoval tak, ako to opisovali procesné diagramy a mapy. Takto fungujú stroje, ktoré dokážu podľa presného programu premeniť daný vstup na definovaný výstup. Podnik funguje iným spôsobom - ako živý organizmus. Ľudia v procesoch sa adaptujú, učia, menia sa ich návyky a motivácia, vytvárajú sa živé spoločenstvá a väzby - hovoríme o živej organizácii, od ktorej sú šípky a procesné diagramy veľmi vzdialené.

### *Šetriť je ľahšie ako zarábať*

Všimli ste si, ako sa často správajú vrcholoví manažéri a majitelia podniku? Hľadajú rezervy, nadbytočných ľudí, so zápalom dokážu hodiny diskutovať nad nedostatočne využitou obsluhou montážnej linky, radi optimalizujú firemné procesy tak, aby boli náklady čo najnižšie. Záslužná práca. Mali by ju však robiť ľudia, ktorí sú v podnikovej hierarchii o dve úrovne nižšie - majstri a manažéri jednotlivých procesov. Vrcholoví manažéri sú príliš dobre platení a mali by pracovať na nových príležitostiach, pripravovať a doťahovať do konca inovačné projekty a nové biznisy. Ruku na srdce - koľko času venujú operatíve (na ktorú tak nadávajú, ale majú ju vlastne radi) a koľko zarábaniu peňazí? Tvrdia, že nemajú čas, a pritom majú v podniku najviac slobody v rozhodovaní, čo budú robiť dnes alebo zajtra. Zlepšovať známe (firemné procesy) je zároveň istejšia práca, ako objavovať neznáme (nové príležitosti na trhu). Priznajme si, že mnohí vysokí šéfovia majú panický strach z neúspechu.

### *Plány a prezentácie namiesto akcií*

Podniky mi niekedy pripomínajú diskusné kluby alebo kaviarne. Mnoho múdrych rečí, prepracované prezentácie, miestnosti oblepené farebnými papierikmi, popísané flipcharty, prepracované zápisy zo stretnutí. A nič. Žiadna akcia, žiaden výsledok. Prečo? Lebo všetko to, čo sa povedalo a popísalo, skončí „na serveri“. Niekedy sa pýtam sám seba, či má server takú funkciu uviesť veci do pohybu, realizovať krásne plány a dosiahnuť skutočné výsledky. Server však slúži ako alibi - keď sa niekto spýta na stav riešenia daného problému, šikovní projektoví manažéri vždy nájdu príslušný adresár alebo tabuľku na serveri. A ide sa ďalej. Ak vznikne nejaký problém, zvoláme ďalšiu poradu, prípadne rozšírime kapacitu servera.

### *Čo s tým?*

Uvedomujem si, že moje tvrdenia sú trochu prehnané, možno zjednodušené, ale priznajme si, že sa vyskytujú - niekde viac a niekde menej. Nechcem zosmiešňovať budovanie tímov, workshopy ani procesné riadenie a ďalšie manažérske nástroje. Chcem iba vyjadriť svoju skúsenosť s obrovskou dávkou povrchnosti, pokrytectva a simulovania práce a výsledkov v mnohých firmách. Na majstrovstvách sveta vo futbale videli milióny ľudí veľa klamstiev a podvodov v priamom prenose od vrcholových športovcov - filmovanie, zapieranie hry rukou, faulu alebo posledného dotyku s loptou. Kam sa podela športová česť? Utopila sa v megabiznise, kde účel svätí prostriedky? Podobne je to aj vo firmách. Ako si môžu podriadení vážiť svojich šéfov, ktorí robia veci len tak, aby boli - formálne, povrchné a na papieri? Kam sa podeli poctivosť, čestnosť a dôvera? Prečo niekto na porade otvorene nepovie, že je to nezmysel, keď to všetci vedia? Prečo ľudia sľubujú veci, o ktorých vedia, že ich nespĺnia? Prečo sa všetci tvária, že si splnili svoje úlohy a všetko beží podľa plánu, keď to tak nie je? Prečo sa šéfom hovoria veci, ktoré chcú počuť? A oni sú spokojní s tým, že im druhí klamú? Čo tak vrátiť sa ku koreňom? Dokážeme ešte splniť svoj záväzok alebo úlohu voči spolupracovníkovi alebo zákazníkovi aj bez zápisu? Dokážeme sa dohodnúť a splniť dohodu s obchodným partnerom aj bez právnikov? Nájde sa v sebe odvahu prekročiť svoj tieň a hľadať vlastnú cestu, nevyhovárať sa, aké je všetko ťažké a zložité, a vytvoriť niečo výnimočné, čo ešte nie je na svete, aj keď sú s tým spojené veľké riziko a práca? Je lepšie urobiť desať chybných krokov, ktoré ukážu správnu cestu, poskytnú vlastnú skúsenosť a znalosť, ako napísať sto podnikateľských nápadov, nalepiť ich na stenu a prepísať do počítača. Podnikanie je o neustálom ladení podnikateľských modelov v reálnom biznise

s konkrétnymi akciami a výsledkami. Čo hovoria ľuďom hodnoty ako charakter, múdrosť, sloboda, zmysel, viera a dôvera, nádej, láska, úcta a rešpekt, statočnosť, striedmosť, vytrvalosť, spravodlivosť a šťastie? Že patria do kníh o rytieroch a filmov pre pamätníkov? Zabudnite na to. Bez nich nebude dlhodobo fungovať žiadna organizácia ani s najlepšimi procesnými mapami na svete a serverom plným krásnych prezentácií.