



## GSI

Jacques Raiman, GSI, 1979, poskytovateľ externého spracovania miezd

## VZDELÁVANIE MANAŽÉROV

Riešil problém napätých vzťahov vo dvoch spoločnostiach.

Najal si konzultanta, ktorý zistil, že príčinou napätých vzťahov medzi manažmentom a odbormi sú manažérske praktiky „ako“.

Vypracovali plán 2 dňových seminárov, ako tieto praktiky zmeniť.

Dovolil, aby sa semináre konali v GSI a sľúbil, že urobí všetko preto, aby mohol s každým z nich pomôcť. Zúčastnil sa asi polovice seminárov, ľudia sa tešili z jeho prítomnosti a bol im vzpruhou.

Počet seminárov bol 150. \*2 dni = celý rok práce a to bez cestovania po celom svete. Semináre neboli vnucované zhora, zúčastnil sa ich vždy miestny riaditeľ. Konali sa iba vtedy, ak miestny riaditeľ o ne požiadal a súhlasil, že sa tiež zúčastní. V priebehu 15 rokov prebehlo v GSI asi 300 seminárov zameraných na zmenu manažérskych postupov. Neočakávali, že sa ľudia zmenia hneď.

Ľudské návyky sa nemenia cez noc, a pokiaľ ich nechcú zmeniť sami, nezmenia sa nikdy.

Na konci seminára sa mohli rozhodnúť, či a čo zmenia, nemuseli meniť nič. Tak sa pomaly začali meniť na lídrov a naučili sa viesť ľudí tak, aby mohli byť naplnení ich potreby.

Raiman mal ľudí rád a chcel, aby chyby priznávali. Vedúcich pracovníkov poslal do Ameriky na školenie a do firmy pozval externistov, ktorí na seminári vysvetlili, prečo je dôležité poznať názor ľudí v prvej línii a umožniť im, aby sa podieľali na rozhodovaní.

## FINANČNÁ KONTROLA

Jacques Raiman zistil, že finančná kontrola je kreatívna fikcia. Na jednom seminári mu vysvetlil jeden vedúci prevádzky ako rozpočet funguje a ako podvádzať, že si prenášajú dobré výsledky do nasledujúceho mesiaca. Skutoční odborníci na systém rozpočtov sú ľudia, ktorí majú najbližšie k prvej línii a systém kedykoľvek obchádzajú a manipulujú s ním tak, aby došli k požadovaným výsledkom.

Finančné kontroly typu KGB sa mu nepáčili. Chcel budovať kultúru dôvery.

Raiman chcel podporiť úprimnú komunikáciu a tak sa to dozvedel. Chcel, aby sa finančné údaje zverejňovali a ak je tam nejaký problém, má sa odstrániť.

Zrušili prísny finančný dozor a zaviedli nový spôsob sledovania údajov, ktorý vychádzal z účty k ľuďom. Nový systém staval na realite, starý systém kalkuloval s falošnými údajmi.

## SPRAVODLIVOSŤ

Človek sa vo firme naučí, že spravodlivosť je podstatou výkonu a že obrátene to neplatí. Spravodlivý manažér je ten, kto si druhých váži za to, čo robia.

Keď spoločnosť dodržiava morálne zásady, ktoré poznáme z detstva, potom je jej riadenie šťastím. Vzťah

medzi spravodlivosťou a výkonom je fascinujúci. Spravodlivosť má ekonomický a morálny charakter.

Napĺňanie potreby, aby s nami ostatní zaobchádzali morálne spravodlivo, ústi do vyššej efektivity a tým aj k lepším výsledkom celej spoločnosti. To dláždí cestu k ekonomickej spravodlivosti.

Ľudia si cenia spravodlivosť a úctu viac ako peniaze. V ideálnom svete platí: spravodlivosť, úcta a maximálna odmena. V ideálnom svete ale nežijeme, musíme sa preto rozhodnúť, čomu dáme prednosť.

## KULTÚRA

Raiman popisuje proces presadzovania novej kultúry založenej na slobode a účte, ako rad postupných, neohrožujúcich krokov. Neboli to veľké prejavy, ale postup krôčik a krôčikom. Pri zmene manažérov a najvyššieho vedenia je jedine možný trpezlivý prístup.

V roku 1995 Raiman z firmy odišiel, ale semináre sa konajú dodnes.

