



11 menedžerskih grehov, ki bi se jim morali izogniti

Kako se vodilni kadri spravijo ob kariero,
razum, zakonskega partnerja
in veselje

**PRODAJNA
USPEŠNICA**

Klaus Schuster

11 MENEDŽERSKIH GREHOV, KI BI SE JIM MORALI IZOGNITI

**Kako se vodilni kadri spravijo ob kariero,
razum, zakonskega partnerja in veselje**

Izdal
Časnik Finance, d. o. o.
v Ljubljani, marec 2010

First published as "11 Managementsünden, die Sie vermeiden sollten" by Klaus Schuster.
© 2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, Munich, Germany.
www.redline-verlag.de. All rights reserved.

Slovene language edition published by Časnik Finance, d. o. o.
All rights reserved © za Slovenijo Časnik Finance, d. o. o.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005(035)

SCHUSTER, Klaus

[Enajst]

11 menedžerskih grehov, ki bi se jim morali izogniti : kako se
vodilni kadri spravijo ob kariero, razum, zakonskega partnerja in
veselje / Klaus Schuster ; [prevedel Aleš Maver]. - 1. natis. -

Ljubljana : Časnik Finance, 2010

ISBN 978-961-6541-30-5

250169856

Vsebina

Predgovor: Izvirni greh	5
Nagarajte se do smrti!	9
Nikomur ne povejte, kaj nameravate!	25
Nastavite napačne ljudi!	41
Vse naredite sami!	59
Nikar ničesar ne podpisujte!	71
Demotivirajte svoje sodelavce!	85
Delo vas ne sme veseliti!	99
Govorite kitajsko!	113
Upravljajte hitreje, kot zmorete misliti!	127
Ženskam zaupajte zgolj kuhanje kave!	141
Bodite brezvestna baraba!	151
Sklepna beseda: Merilo vseh stvari	161
Zahvala	163
O avtorju	164
Ključni pojmi	165

Predgovor: Izvirni greh

»Najhujše so pasti, ki si jih nastavimo sami.«

Raymond Chandler

Zakaj so nekateri menedžerji tako dobri? Na kaj stavite vi? Na posebne talente in sposobnosti? Na pregovorni *dober nos*, skrivne recepte za uspeh, zanesljiv občutek v želodcu, srečno roko ali na dobre zveze?

Kot mnogi drugi sem na začetku svoje vodstvene kariere tudi sam (sploh ne nedomišljavo) menil, da so vrhunski menedžerji nekaj posebnega, zaradi česar morajo imeti tudi neko posebno znanje. Vendar sem imel od takrat dovolj priložnosti vrhunske menedžerje opazovati od blizu. Kot član uprav mednarodnih bank, ob vzpostavljanju enega od finančnih inštitutov v Vzhodni Evropi in danes v svojem lastnem podjetju, ki svetuje menedžerjem vseh panog in na vseh ravneh hierarhije, jih coacha in trenira, sem prihajal in prihajam v stik z mnogimi med njimi. Po vseh teh letih v vrhunskem menedžmentu in z vrhunskimi menedžerji se sedaj sprašujem, kako sem se lahko tako temeljito motil. Danes namreč vem, da tisto, kar jih dela tako izjemne, niso njihove vrhunske sposobnosti.

Tudi manj uspešni kolegi in kolegice so praviloma vsaj toliko talentirani, sicer se ne bi mogli dolgo obdržati na svojem položaju. Tudi povprečni menedžerji imajo vrhunske sposobnosti. Pa vendar jih očitno ne uporabljajo kaj dosti. Zakaj? Najboljši odgovor je nedavno posredovala borza. Mnogi borzni posredniki so leta in leta sklepali milijonske posle – potem pa je nekega lepega jesenskega dne izbruhnila hipotekarna kriza in manj bistrourni borzni posredniki so pridelali eno izgubo za drugo, izgubili službo, potegnili za seboj svoje šefe in deloma uničili svoja podjetja. Na podlagi tega lahko zelo jasno spoznamo:

Skrivnost vrhunskih menedžerjev je v tem, da naredijo veliko manj napak, ki so veliko manj hude.

Na misel mi na primer pride neki predsednik uprave, ki je bil sijajen menedžer z dejanskimi uspehi, a med svojimi sotrpini vendarle ni veljal za vrhunskega menedžerja. Delal je namreč usodno napako. Naredil je premalo, da bi pospeševal posel. Vsak dan je potrpežljivo čakal na to, da bo sijajni in prelomni uspeh potrkal tudi na njegova vrata in mu tako zagotovil mesto v analih podjetja. Zaradi tega so ga drugi člani uprave za njegovim hrbtom imenovali *Knock-Knock-Manager*. Dobro si zapomnimo:

Tu in tam vsi delamo napake, a to ni usodno. Toda šibki menedžerji ne delajo zgolj občasnih napak, temveč prave menedžerske grehe, in to sistematično, kronično, trajno.

Prav to je razlog, zaradi katerega ne zmorejo doseči izjemnega uspeha oziroma preboja, po katerem že dolgo hrepenijo; odločilnega kariernega koraka, polnega priznanja nadrejenih in neomejenega spoštovanja kolegov, neskajjenega odobravanja strank in občudovanja življenjskih sopotnikov ter otrok. Neuspešni so, ker delajo odločilne menedžerske grehe. Če se ozrem nazaj, sem skoraj prepričan, da je omenjeni predsednik uprave vedel ali vsaj slutil, kako usodno napako je delal, kako jezni so bili nanj kolegi in kolegice in kako si je tako vsak dan žagal svojo vodstveno vejo.

A kaj naj bi storil? Pogosto niso v pomoč niti splošni menedžerski treningi, čeprav v programu seminarja sodelujejo sicer priznani trenerji kot Drucker, Hamel, Kotler ali Kotter, toda zoper takšen *Knock-Knock-Management* ali druge grehe vodstvenih niti oni ne morejo ponuditi hitro delujoče terapije. Omenjeno se ne bo spremenilo niti v bližnji prihodnosti. Mnogi izobraževalni ukrepi menedžerjem žal sploh ne pomagajo. Nasprotno. Izhajajo iz idealnih vodstvenih kreposti, ki nimajo z resničnim življenjem na žalost nič skupnega in menedžerjev ne usposobijo za to, da bi v vodstvenem vsakdanu ohranili mirno vest.

Dolgo sem razmišljal o globljih vzrokih za to značilno nagnjenje k samodemontaži. Potem sem se spomnil svojih več kot dvajsetletnih izkušenj v vodstvenih službah in v upravah. Spomnil sem se na svoje lastne mladostne, glavne in smrtne grehe in postalo mi je jasno. Če splošni menedžerski treningi, vodstveni gurujji, gospodarski uredniki in coachi vodstvenim delavcem že desetletja pridigajo, kako naj kaj na-

redijo *prav*, potem pa sami ravno tega ne naredijo, do premika ne pride prav zaradi pozitivistične didaktike. Za menedžerje so takšni dobro mišljeni nasveti v glavnem preveč šolski, prenaivni, preveč nedolžni – preprosto pod njihovim odzivnim pragom.

Bodimo pošteni. Vsi smo brali Druckerja, Hamla in Handyja ali slišali zanje na splošnem menedžerskem treningu. Vsi smo predelali knjige z upanja polnimi naslovi kot *Do uspeha v sedmih korakih*. In vsi smo že med branjem opazili, da to ni to. Kdo mi namreč zagotavlja, da je mojega dne po sedmih korakih že dejansko konec? Takšni evforični svetovalci me ne morejo odvrniti niti od tega, da ne bi še kot član uprave delal najhujših menedžerskih grehov in tudi menedžerjev, ki jim svetujem in sem njihov coach že leta, niso naredili bolj krepostnih. V trenutku, ko mi je to spoznanje odprlo oči, sem obrnil ploščo.

Od takrat sem menedžerjem natančno in s potrebno dozo ironije pripovedoval, kako zadev ne smejo delati. Izčrpno sem – seveda anonimno – poročal o menedžerskih kolegih, ki so zaradi svojih grehov padli kot so dolgi in široki. In čudovita posledica: delovalo je! Zagotovo bi me lahko kritizirali, da sem s svojo kampanjo izvirnega greha izzval predvsem škodoželjno veselje. Temu bi oporekal z mislijo, da se tisti, ki se veseli, vidno bolje uči. Poleg tega že ljudska modrost pravi, da se iz napak učimo. In menedžerji se očitno najbolje učijo iz napak drugih menedžerjev.

V svetovalnih pogovorih od takrat dobesedno slišim cingljati denar. Po svetu mi strokovni časopisi ponujajo objavo mojih besedil in uživam precejšnjo priljubljenost med menedžerji, vsaj med tistimi, ki redno berejo moje kolumne ali me vabijo k sebi. Ostalim je namenjena ta knjiga.

Prepričan sem, da kot menedžer ali menedžerka marsikaj zmorete, da ste absolutno kompetentni, ste že marsikaj dosegli (sicer najbrž ne bi bili tam, kjer ste) in si tu in tam sami mislite: »Človek, zakaj se mi je to spet zgodilo?« Pogosto namreč boleče občutimo, da smo naredili katerega izmed omenjenih majhnih vodstvenih grehov. Spoznavamo, kako škodljivi so slednji za uspeh, priznanje, kariero, zadovoljstvo s samim seboj, pa tudi za našo zasebno srečo v odnosih.

Vendar se da tem grehom, ki, če jih seštejemo, sploh niso tako majhni, absolutno izogniti. Kako, boste izvedeli na naslednjih straneh.

Nagarajte se do smrti!

»Vse veliko v našem svetu se zgodi le,
ker nekdo dela več, kot mora.«

Hermann Gmeiner,
ustanovitelj SOS-Kinderdörfer

Vsak (dober) menedžer dela preveč

Če je delati preveč greh, grešimo vsi. Toda, ali je to sploh greh? »Imam občutek, da bi moral delati 24 ur na dan in sedem dni na teden, če bi želel opraviti svoje naloge,« se mi je doslej izpovedal še vsak (dober) vodstveni kader. Pa kaj? Saj je vendar naša služba, da veliko delamo. Za to nam plačujejo. Zakaj naj bi bilo to slabo?

Veliko delati ni greh – če gre za ‘pravo’ delo.

Dovolite mi, da nadaljujem s slabim zgledom in predstavim svoj izvirni greh. Ko sem napredoval v področnega vodjo podjetja, v katerem sem takrat delal, sem bil navdušen. Domala evforičen. Motiviran do lasnih mešičkov. V prvem govoru pred svojimi novimi sodelavci in sodelavkami sem povedal tisto, kar bi v takšnem položaju verjetno rekel vsak vodja: »Moja vrata so za vas vedno odprta!«

Prvi tedni na novem položaju so bili polni trdega dela, vendar sem držal svojo obljubo. Kadar koli je kdo zaprosil za srečanje, sem si izbral čas zanj. V zelo kratkem času je moj terminski koledar pokal po vseh šivih. Poleg tega sem nastopal kot skrbnik sleherne duše v tiski, ki se je s trpečim pogledom prebila v mojo pisarno. Lahko si predstavljate, kako sem se počutil po nekaj tednih in kdaj sem opravljal svoje *dejansko* delo. Po koncu delovnika namreč. Seveda po koncu delovnika drugih. Zagotovo poznate tisto neumno menedžersko šalo: »Menedžer zvečer stoji pred vrati svojega doma. Odpre mu njegova hčerka in reče: ‘Ne, hvala, ne potrebujemo zavarovanja, časopise pa imamo tudi že vse na-