

Kako se ubraniti 24-urnemu delovniku



F Klaus Schuster
mojakariera@finance-on.net

Veliko kolegov na menedžerskih položajih se pritožuje, da so v službi cele dneve, vse dni v tednu. Zato sta vedno dva vzroka: ali organizacija ne deluje pravilno ali pa so pomanjkljivosti v tem, kako organizirate samega sebe. Kako pretrgati začarani krog?

Naj najprej navedem nekaj primerov s področja organizacije. Spomnim se bančne ustanove, ki sem jo analiziral pred leti. Ko sem kakšnega od zaposlenih v različnih oddelkih uprave vprašal, kaj delajo, se je njihov odgovor običajno glasil: »Poročamo«. Ko smo čez nekaj časa vse naloge, ki so bile povezane s poročanjem, centralizirali v eno samo poslovno enoto, poleg tega pa ukinili veliko število poročil, ki jih nihče tako ali tako že leta ni več potreboval, je bila rezultat precej večja učinkovitost na ravni celotne banke.

Dovolj velika in usposobljena ekipa

Tu pa je že drugo vprašanje: je vse, kar vi kot menedžer počnete ves dan, osredotočeno na vašega odjemalca? Oziroma: ali vsaka, čisto vsaka minuta, ki jo preživite na delovnem mestu,

prispeva k rezultatu na desni strani izkaza uspeha vašega podjetja?

Bodite poleg tega zelo iskreni, ko boste odgovarjali še na naslednje vprašanje: ali imate v vašem podjetju res dovolj ustreznih veščin in kompetenc, da lahko zadovoljite vsa pričakovanja in zahteve? Srečal sem namreč precej menedžerjev, še zlasti iz majhnih podjetij, ki so hoteli ustreči vsem potrebam odjemalcev, rekoč »saj smo majhni in zato prilagodljivi«, ne oziraje se na to, ali je bilo njihovo podjetje res usposobljeno in pripravljeno na to. Potem pa so se morali zaposleni na koncu ukvarjati z nestandardiziranimi postopki in so zaradi tako imenovanega »učenja na delu« (oziroma prilagodljivosti, kot so verjeli omenjeni menedžerji) po vsej organizaciji nastajala številna ozka grla. Končno pa še vprašanje, ki se ga nihče noče dotakniti, ker se ne sklada s sedanjo modo zmanjševanja stroškov: imate res dovolj osebja in ali je vaša ekipa res dovolj velika, da je kos vsem delovnim nalogam, ki so ji naložene?

Ne morete nadzirati vsega

Drugi razlog za to, da nekateri vodilni kadri delajo tako rekoč dan in noč, je pomanjkljiva samoorganizacija. Spomnim se, denimo, glavnega direktorja nekega začetniškega podjetja, ki je hotel imeti nadzor nad vsem. Toda podjetje je raslo in raslo, tako da vseh postopkov ni več mogel nadzirati, zato je vsem ož-

jim zaposlenim naročil, naj ga v vsakem sporočilu, poslanem po elektronski pošti, vpišejo v rubriko cc. Potem je bil ves dan zaposlen s tistim, kar imenujem »poslovodstvo prek branja elektronske pošte«, in bil prepričan, da ima s tem vse pod nadzorom. A je bilo tisto, kar je pri tem v celoti izgubil, sposobnost vodenja in upravljanja podjetja.

Prenašanje odgovornosti navzgor

Menedžerji se ponavadi veliko naučijo na različnih usposabljanjih in izobraževanjih, še zlasti kako ravnati kot menedžer ter kako prenesti naloge na sodelavce. Toda, kje je meja med tveganjem, ki ga prevzame menedžer, ko nekaj prenese na nekoga drugega, in dejstvom, da so nekatere - morda neprijetne - naloge zdaj pospravljene z menedžerjeve mize, ker je pač ta, ki je stvari prenesel, na koncu tudi odgovoren?

Lahko pa pride do druge skrajnosti, to je, da kot menedžer sodelujete s podrejenim, ki je »strokovnjak za prenos stvari navzgor«. In se vam, karkoli že prenesete na tega sodelavca, vselej vrne kot bumerang, a ponavadi z dodatno vsebino in vprašanji.

Kako pretrgati začarani krog

Ste bili pri odgovorih na zgornja vprašanja iskreni? Vprašanj, ki jih je mogoče načeti, je seveda še veliko, toda s tem lahko za začetek zlahka določite položaj - to je, kje trenutno stojite vi in

F NAMIG

Razdelite naloge po pomembnosti

► Steven Covey, avtor več izvrstnih knjig s področja poslovodstva, je izrekel zelo bistroumne besede: »Delate prave stvari ali zgolj delate stvari prav?« Predlaga, da se, če je menedžer znotraj poslovnega okvira že opredelil lastne osebne namene in cilje, ti nameni in cilji razčlenijo v različne naloge ter razdelijo na štiri ravni po prednostnih nalogah:

- 1. nujne in pomembne
- 2. nujne, a ne pomembne
- 3. pomembne, a ne nujne
- 4. niti nujne niti pomembne

vaša organizacija glede prevelike obremenjenosti z delom in ozkih grl.

Morda ste trenutno tako zaposleni kot menedžer z začetka članka, ki dela 24 ur na dan, sedem dni v tednu, in mu zato zmanjka časa za razmislek o tem, kako uiti iz začaranega kroga. Če je tako, vam svetujem, da si poiščete koga od zunaj, ki je neodvisen in sposoben analizirati vaše razmere ter se zna domisliti ustreznih rešitev, pa

F INFO

► Klaus Schuster je lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki se ukvarja z menedžerskim svetovanjem ter razvojem in izvajanjem mednarodnih projektov za banke in finančne institucije.

najsi bo to svetovalec, trener ali prijatelj.