

Menedžer kot oče in kot trener

F Klaus Schuster
finance@finance.si



Zaposleni, ki z delodajalcem doseže soglasje o načinu in smeri izobraževanja, dlje upošteva psihološko pogodbo, kot če delodajalec zgolj izjavi, da ga je oddelek za človeške vire ocenil kot primerne kandidata za usposabljanje v poslovodstvu in ga ni niti vprašal o pričakovanjih in tem, koliko je sploh pripravljen sodelovati.

Nekoč me je lovec na kadre vprašal: »Klaus, koliko vaših nekdanjih sodelavcev je danes na najvišjih menedžerskih položajih?« To mi nikakor ni dalo miru in sem se začel spraševati, kaj neki se skriva za tem vprašanjem.

Vloga očeta ali trenerja

Pri razvoju sodelavcev ima vodja ali menedžer skoraj enake obveznosti kot starši do svojih otrok. S to veliko razliko, da vas v službi ne kličejo mami in oči (oziroma naj bi se vsaj izogibali uporabi teh izrazov v navzočnosti tretje osebe). Kar pa je tako ali tako

vseeno, saj je po mojem mnenju bolje, da vas sodelavci razumejo in vidijo kot trenerja. Imate, torej, ekipo. In imate visoko nadarjene upe, ki ste jih pravkar odkrili. To so:

- ljudje, ki se ravnaajo po holističnih načelih;
- ljudje, ki so sposobni strateškega načrtovanja in delovanja;
- ljudje z visoko stopnjo socialne kompetentnosti;
- ljudje, ki so zares pripravljeni sprejeti spremembe.

Zdaj jih je treba razviti. A bodimo iskreni - je res prav, če rečemo, da je treba kadre razviti? Mar ne zveni to sebično ali kot ukaz s hierarhično višjega položaja? Mar ne bi razvoj moral biti najmanj dogovor med vami kot nadrejeno osebo in vašim sodelavcem?

Kako dolgo traja psihološka pogodba

Sam sem že večkrat doživel, da je zaposleni, ki je z delodajalcem dosegel soglasje o načinu in smeri izobraževanja, precej dlje upošteval to tako imenovano psihološko pogodbo kot takrat, ko je delodajalec zgolj izjavil, da ga je oddelek za človeške vire ocenil kot primerne kandidata za prihodnje usposabljanje v poslovodstvu in ni zaposlenega niti vprašal o njegovih pričakovanjih in tem, koliko je sploh pripravljen sodelovati.

V tranzicijskih državah, na primer Srbiji, še vedno opažam, kako še zlasti v velikih podjetjih na veliko zapravljajo sredstva za poklicni razvoj ljudi. Zakaj? Ker je pač za to, da bi zadovoljili zahteve odjemalcev, treba v zelo kratkem času usposobiti veliko zaposlenih in pri tem ni pomembno, ali si ti takšnega razvoja v slogu množične proizvodnje želijo ali ne. Potem pa se dogaja, da zaposleni ob že tako ali tako razmeroma visoki stopnji fluktuacije v bolj ali manj konsolidiranih panogah, kakršna je bančništvo, na veliko kršijo omenjeno psihološko pogodbo. Včasih se celo zgodi, da podjetje zapustijo še pred končanim izobraževanjem zgolj zato, ker jim je kakšno drugo podjetje ponudilo nekaj višjo plačo ali boljše delovno mesto - pri tem pa sploh niso pomislili na svoj dolgoročni poklicni razvoj.

Določite smer

Če ste s sodelavci dosegli dogovor o nujnosti izobraževanja, se zdaj poraja vprašanje: V katero smer? Bi morali vaše visoko nadarjene kadre usposobiti kot vrhunske izvedence, prihodnje menedžerje ali pa bi morali poskrbeti za to, da bodo kar najbolje podkovani na projektnem področju? Žal izvedenska ali projektno usmerjena poklicna

pot ne zveni bleščeče, še zlasti ne v mladih ušesih. Večina mladih namreč sanjari o tem, da bi postali glavni direktorji velikega podjetja z velikanško, lepo opremljeno pisarno, službenim avtom s šoferjem ter izdatno mero moči in vpliva. A o tem, kako kdo oblikuje poklicno pot, navadno odločajo druge stvari.

Spomnim se precej sposobnega sodelavca, ki je sanjal, kot mi je povedal pred desetimi leti, da bo član poslovodnega odbora. Čeprav je brez dvoma bil od glave do pete najprimernejši za delo vodje projektov. Imel je, denimo, to lastnost, da mu niso dišala tekoča vsakdanja opravila. Toda ta zamisel mu nikakor ni bila všeč in je, ne glede na to, da so vse ocene potrjevale moje prepričanje, želel na vrat na nos razviti menedžersko poklicno pot. Ker mu naše podjetje zelenega izobraževanja ni ponudilo, je zapustil ekipo. V novem podjetju mu je splošletelo na več menedžerskih tečajih, pa tudi pri zaključnem poslovnem preizkusu se ni izkazal. Za zadoščenje svojemu egu je dobil delovno mesto menedžerja za strateški razvoj, toda vse njegove možnosti za uspešno poklicno pot so bile pokopane.

Dvojni izobraževalni sistem

Tu pa je že naslednje vpra-

šanje. Našli ste visoko nadarjene kadre, se z njimi dogovorili za poklicni razvoj, toda kaj naj storite zdaj? Da bi jih zgolj poslali na kakšno poslovno šolo, akademijo kakšnega podjetja ali kaj podobnega, ne bo zadoščalo, o tem sem na podlagi lastnih izkušenj prepričan. Obstaja namreč še drugi del zgodbe, ki menedžerja še bolj zadeva - temu v Avstriji pravimo dvojni izobraževalni sistem. To pomeni, da zaposleni obiskujejo šole in se udeležujejo usposabljanj, na katerih izboljšujejo svoje teoretično znanje, in da jih, ko se vrnejo na delovno mesto, njihovi nadrejeni vodijo na poti do uspehov še v praksi. Zaradi tega menedžerji ali vodje postanejo trenerji.

Toda, v čem se trener sploh razlikuje od nekoga, ki je zgolj nadrejen? No, po mojem mnenju najbolj v tem, da je trener več ukvarjanja z ljudmi. To pomeni, da:

- nenehno komunicira s sodelavci in jim zna prisluhniti;
- z njimi deli zamisli in izkušnje;
- razvija inovacije in predeluje poslovne primere;
- je dostopen tako za sodelavce kot za njihove težave;
- hkrati jim pušča dovolj svobode in prostora za razvoj lastne osebnosti, stališč in še zlasti sloga vodenja.

Nekatere je treba pustiti, da odidejo

Sicer pa to, da vašo ekipo zapustijo tudi sodelavci, s katerimi ste se morda ukvarjali več let, ni sporno, niti vas pred tem ne more nič obvarovati. Sem ter tja pa se lahko zgodi, da se vaši sodelavci čutijo pripravljene za opravljanje najvišjih menedžerskih nalog, ki pa jim jih vaše okolje tisti trenutek ne more ponuditi. Takrat pustite sodelavce, da odidejo in nadaljujejo svojo poklicno pot v drugem podjetju oziroma delovnem okolju. Vendar vam svetujem, da jih kljub temu obdržite v svoji mreži.

Kar zadeva vprašanje v uvodu omenjenega lovca na kadre, pa sem na koncu rešil njegovo uganko: več je ljudi, ki ste jih uspešno razvili, in večje je število nekdanjih sodelavcev, ki zasedajo najvišje menedžerske položaje, bolj to kaže na to, da ste kot menedžer ali vodja odlično opravili svoje delo na področju vodenja ljudi. ●

F 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.