

F

S



Svetovalec
Klaus Schuster
o tem, kako
menedžerji iz-
gubijo nedolž-
nost. ▶ 26

Za vsakega menedžerja je enkrat prvič

Klaus Schuster
mojakariera@finance.si



Z menedžerji je tako kot s politikami: karkoli izjavijo na začetku svojega mandata, in to ne glede na to, ali imajo čas za ustrezno analizo ali ne, bo to njihovo občinstvo vzelo za dejstvo.

Pred več kot desetimi leti sem bil imenovan za direktorja divizije v območni avstrijski banki in bilo je prvič, da sem se na svoji poklicni poti znašel na tako visokem položaju. Ko sem začel novo službo, sem bil vznesen in visoko motiviran. V predstavitvenem nagovoru sem sodelavcem rekel, kar jim morda reče vsak menedžer ali menedžerka: »Na

voljo sem vam, kadarkoli me potrebujete!«

Če si na voljo ves čas, nimaš časa

Minili so prvi tedni in obljube nisem prelomil: kadarkoli je kdo prosil za sestanek, sem nemudoma preveril koledar in rezerviral nekaj dodatnega časa. Kar je bil, mimogrede, tudi eden od vzrokov, da se mi je koledar zelo hitro napolnil in si mi je uspelo naložiti dela za skoraj ves dan.

Ljudje so v mojo pisarno prihajali iz različnih razlogov: nekateri so mi prišli potožiti o slabih odnosih z drugimi sodelavci, drugi so name preprosto zgrnili svoje zasebne težave. Nekateri so mislili, da bi utegnil imeti določene veščine in kompetence ter so k meni prihajali s tehničnimi vprašanji. Spet tretji so se skušali izogniti običajnemu postopku sprejemanja odločitev in so se name obrnili neposre-

dno ter v skladu s tem tudi pričakovali takojšnje in nezapletene odločitve - brez množice vprašanj kakšnih odborov.

In tako sem jih vse zelo skrbno poslušal, vsaki od njihovih zadev posvetil veliko pozornosti ter se na koncu znašel z njihovimi težavami na svojih ramenih.

Ne prevzemajte težav na svoja ramena

Seveda sem s svojim ravnanjem želel pokazati tudi to, da so menedžerji vajeni delati precej več in da so sposobni vzdržati precej večji pritisk kot »običajni« delojemalci - s tem pa tudi najti opravičilo za svojo višjo plačo in službeni avto, ki jim kajpak nista mogla uiti. A ne le to, skušal sem biti šef, ki je idealen v vseh pogledih, in sem se zato med drugim na telefonske klice odzival, še preden je telefon zazvonil več

kot trikrat, na elektronsko pošto pa odgovarjal v 24 urah; kot smo v »20 pravilih podjetja« navsezadnje naročili tudi našim zaposlenim.

Potem se mi je nekega poznega popoldneva zgodilo nekaj nepričakovanega. Stal sem v svoji pisarni, si belil glavo z neko zapleteno težavo, za katero sem pol ure prej izvedel od enega od oddelčnih direktorjev, in bolj ali manj »nemočno« pogledoval skozi okno. Najprej tega sploh nisem opazil, saj je bilo na ulici in pred avtobusno postajo spodaj preveč ljudi, potem pa je moje oko postalo pozorno: iz službe je odhajala množica naših delavcev, med njimi tudi oddelčni direktor. In sem si rekel: »Hej, tako ne gre: kot eden od najvišjih menedžerjev v banki si ves dan na voljo svojemu osebju, zdaj, ko slednji ob običajnem koncu delovnika zapuščajo svoje pisarne,

pa imaš še čas, da se končno posvetiš svoji službi: iskanju rešitev za težave, ki so jih tvoji sodelavci preložili nate! Mar nismo ekipa?«

Vodite do rezultatov

In so mi, medtem ko sem stal tam, ves nezadovoljen sam s seboj, po glavi rojila vprašanja:

1. Ali so stvari, ki jih delam, res v skladu z delovnim mestom, na katero sem bil imenovan?
2. Mi moja pomočnica ni ponudila dovolj pomoči?
3. Sem sodelavcem na začetku obljubil preveč?

No, v zvezi z odgovorom na prvo vprašanje, se ta odločno glasi da - kot lahko vidim zdaj, ko se oziram deset ali 15 let nazaj, je bilo tisto, kar je bilo napačno, namreč povezano z vprašanjem kako.

Kajti iz današnje perspektive lahko mirno povem, da je ena od najbolj pomembnih dolžnosti

menedžerja ali menedžerke to, da se ukvarja s svojim osebjem in njegovimi težavami. In da se morate, kot mi govorijo moje izkušnje, včasih in v nekaterih izjemnih primerih ukvarjati tudi z njihovimi zasebnimi težavami - še zlasti, če svoje ekipe ne vodite samo z razumskimi, temveč tudi čustvenimi spodbudami. Bi pa danes ravnal drugače kot pred desetimi leti, saj bi osebju raje prisluhnil in ga potem - s postavljanjem kompetentnih vprašanj - vodil do rezultatov in ugotovitev. S tem se namreč vaši sodelavci naučijo razvijati rešitve za svoje izzive, vam kot menedžerju pa ni treba nositi celotnega bremena na svojih ramenih.

Naučite se delegirati

Bolj provokativno je vprašanje številka dve: pomočnica mi je takrat namreč ponudila res močno podporo. Težava je bila

bolj v meni, saj nanjo nisem prenesel dovolj nalog; morda zato, ker nisem bil povsem prepričan o njenih veščinah - kakšna sramota! - ali pa preprosto zato, ker mi je bilo v navadi iz minulih let, ko še nisem imel pomočnice, da sem večino administrativnih nalog opravil sam. Sem pa nekaj let pozneje doživel zadovoljstvo, da sem dobil novo pomočnico in sva resnično delovala kot ekipa. Razlika je bila le, da je prevzela skoraj vse moje administrativne naloge in sem ji popolnoma zaupal.

Ne obljubljeni čudežev

Kar se tiče zadnjega, tretjega vprašanja, je odgovor nanj spet pozitiven. Zakaj? Zato, ker je z menedžerji tako, kot s politikami: karkoli izjavijo na začetku svojega mandata, in to ne glede na to, ali imajo čas za ustrezno analizo ali ne, bo to njihovo občinstvo vzelo za dejstvo.

Ljudje od novoimenovanih menedžerjev še zlasti veliko pričakujejo v prvih nekaj dneh ali tednih: mnenja, ocene, zamisli glede sprememb in tako naprej. Vendar bodite previdni pri določenih izjavah, kajti vašim poslušalcem ni prav nič mar, ali na tej začetni točki še ne poznate zelo dobro vašega podjetja - kar je sicer nekaj povsem običajnega. Navsezadnje bodo zaposleni (ali volivci, če ste politik) vaše dosežke odslej ocenjevali in primerjali s tistim, kar ste dejali na začetku. ●

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.