

# Ko menedžer postane ozko grlo

Klaus Schuster

mojakariera@finance.si



»Ne vem več, kaj naj naredim: vsi bi radi govorili z menoj, vsak dan delam po petnajst ur. Kaj je narobe s tem?« me je pred kratkim vprašal kolega menedžer. Nisem želel biti predrzen, a se hkrati nisem hotel odpovedati iskrenosti in ga slepiti s pravljicami. Zato sem povedal: »Tisto, kar je pri tem narobe, ste vi osebno!«

Pred kratkim sem sedel v pisarni glavnega direktorja srednjega podjetja, ki me je povabil k sebi, da bi se pogovorila o glavnih smernicah glede novega izdelka, ki bi ga morali trgu predstaviti čez kakšen mesec. Ko sva začela pogovor, je v pisarno vstopila glavna računovodkinja; nekaj naj bi bilo narobe z mesečnim davčnim poročilom. Glavni direktor se je s sodelavko lotil iskanja vira napake, in ko sta ga odkrila, je računovodkinja odšla, midva pa sva nadaljevala pogovor.

## »Oprostite, prosim!«

Toda v hipu, ko sem bil na tem, da mu predstavim prvo postavko - le nekaj minut pozneje -, mu je zazvonil mobilni telefon. Pogledal me je v oči, se opravičil s prijateljsko gesto, rekoč »oprostite, prosim«, in sprejel klic. O čem se je pogovarjal po telefonu, nisem mogel razbrati, vendar se mi je zdelo, da ni najbolj zbran. Sogovornika je nekajkrat prekinil in ga prosil, naj ponovi izrečeno. Hkrati je nenehno hodil po pisarni in pomislil sem, da ga morda nemirnega dela tudi moja navzočnost.

Ko je končal telefonski pogovor, se je spet »vrnil« na najin sestanek; vsaj v fizičnem smislu. Postavil je nekaj vprašanj, sam pa sem skušal biti pri odgovorih jedrnat, saj sem menil, da mu bom s tem pomagal, da si bo zapomnil bistvene stvari. A je nenadoma na vrata potrkala njegova pomočnica in dejala: »Oprostite, vaš naslednji obiskovalec je prišel petnajst minut

prezgodaj. Naj počaka zunaj ali naj ga spustim noter?« Zaradi nenehnih prekinitev ji je vidno nejevoljen odvrnil: »Ne, ne, moral bo počakati.« In je nadaljeval pogovor: »Mislim, Klaus, da bi s tem novim izdelkom lahko vnovič spodbudili zanimanje tistih naših odjemalcev, ki so postali nedejavni. In veste, kaj bom storil? Takoj po naslednjem sestanku se bom usedel in pregledal zbirko podatkov o odjemalcih. Jutri vam pošljem datoteko. Toda zdaj mi, prosim, oprostite, govoriti moram z naslednjim obiskovalcem. Bi se pri meni spet lahko oglasili po tem, ko boste dobili datoteko?«

»Ne,« sem odvrnil na kratko, »se pa, če želite najin pogovor nadaljevati na bolj profesionalni ravni, lahko dobiva v moji pisarni!« Videl sem, da takšnega odziva ni pričakoval.

## Kje je težava

Teden dni pozneje sva se dobila na pivu v restavraciji v središču mesta, toda tokrat ne zato, da bi nadaljevala pogovor o uvedbi novega izdelka. Bilo je okoli osmih zvečer in oba sva bila v navadnih oblačilih. »Klaus, povem vam, ne vem več, kaj naj naredim: vsi bi radi govorili z menoj in vsi mislijo, da sem vseved. Že zdaj vsak dan delam po petnajst ur, in ko pravim vsak dan, mislim od ponedeljka do nedelje. No, povejte, kaj je narobe s tem?«

Nisem želel biti predrzen, kot ob prejšnjem slovesu, a se hkrati nisem hotel odpovedati iskrenosti in ga slepiti s pripovedovanjem pravljic. Zato sem mu povedal: »Tisto, kar je pri tem narobe, ste vi osebno! Ampak, dajva, poiščiva izhod iz te kaše!«

## Katere odločitve štejejo

Zato sem ga najprej vprašal: »Povejte, kaj je po vašem dolžnost, ki jo imate kot glavni direktor podjetja?« Kot iz topa je izstrelil: »Sprejemanje odločitev!« Vendar kviza še nisem nameraval končati: »Toda, sprejemanje katere vrste odločitev, strateških ali operativnih?« »No,

seveda, sprejemati moram strateške odločitve,« je odgovoril.

»Že, že, toda ali je po vašem strateška odločitev tudi to, da z glavno računovodkinjo preiskujete napako v davčnem poročilu in da najdete razlago zanjo?« me je spet zaneslo v jedkost. A je tokrat razumel, zakaj. »Poglejte,« sem nadaljeval, »reševanje vprašanj na takšni operativni ravni je dolžnost vaših sodelavcev. In kadar odločitev, ki bi jo bilo treba sprejeti, presega njihova pooblastila, je njihova naloga, da jo vsaj predlagajo. Vaše delo je zgolj reči da ali ne.«

## Vloga tajnice in pomen organizacije dela

»Pojdiva naprej,« sem ga pripravljaj na naslednje vprašanje. »Kakšne so sploh vaše vsakdanje obveznosti?« »Oh, moj dan v pisarni se običajno začne s prebiranjem elektronske pošte, ki se je nabrala prek noči. Veste, nekaj ljudi je že ugotovilo, da če mi pošto pošljejo ponoči, dobijo odgovor nanjo takoj zjutraj, sicer pa to utegne trajati dlje, saj je čez dan veliko sestankov in preprosto nimam časa za odgovarjanje.« »Mar nimate nikogar, ki bi pregledoval in odbiral vašo elektronsko pošto,« sem vrtal naprej. »Nikar ne recite, da vso to pošto sprejmete vi osebno, ali kako?« In sem kar začutil, kako se je začel poglobljati v vprašanje.

Ko sva naročila naslednje pivo, mi je že navdušeno postregel z ugotovitvijo: »Tako je! Vloga, ki jo opravlja moja pomočnica, je zgolj vloga poštarja. Kadar si kdo zaželi moje podpore ali inputa, se obrne nanjo, ona pa mi prošnjo le posreduje. In enako je z mojim e-poštnim nabiralnikom. Klaus, to morava nemudoma spremeniti!«

»Prav,« sem nadaljeval, »vendar to še ni vse. Od vas pričakujem, da boste opravili tudi kakšno domačo nalogo. Jutri zjutraj vam bom poslal obrazec, v katerega boste v prihodnjih 30 dneh vpisovali vse vaše dejavnosti: kaj ste počeli čez dan, s kom ste kaj delali ali komunicirali, kako dolgo je vsaka od teh dejavnosti trajala in kako je vsak

dogodek prispeval k uspehu vašega podjetja.«

## Kdaj menedžer postane ozko grlo

»Toda, naj vas, preden odideva, vprašam še tole: koliko ljudi ali sodelavcev vam je pravzaprav neposredno odgovornih?« »Sedemnajst, 18 ali 19, če nisem koga spregleda,« je preštel ljudi iz svojega najožjega kroga sodelavcev, medtem ko sem sam takoj dodal še svoj izračun: »Če se torej z vsakim od njih pogovarjate denimo pol ure, zapravite dan že s tem, da komunicirate z vodilnimi kadri!«

»Ampak to pomeni, da moram najprej reorganizirati svojo ekipo in zmanjšati število sodelavcev, ki so mi neposredno podrejeni, kajne,« je bolj ugotovil kot vprašal. »Nekaterim ljudem, ki se zdaj vsak dan obračajo name z vprašanji in zamislimi, zagotovo ne bo zelo všeč, če bo med menoj

in njimi zdaj še en nadrejeni. Poleg tega se utegne zgoditi, da zato ne bomo več tako prilagodljivi in hitri. Zdaj lahko zadeve - če je treba - odobrim v hipu!«

»Povsem prav imate,« sem mu odgovoril, »vendar je prav to zdaj vaš novi izziv: da izboljšate svoje menedžerske veščine s hkratnim povečanjem prožnosti in uspešnosti vaše organizacije. Sicer boste vi tisti, ki boste še naprej ozko grlo, in tudi vi boste tisti, ki boste postali dejavnik operativnega tveganja v vašem podjetju!«

## 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.