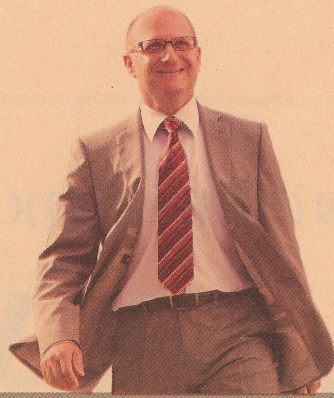


# F2



Menedžerji kot največjo obremenitev dojemajo to, da jim delo določajo drugi, pravi **Klaus Schuster.** ▶ 23

# Kralji kaosa

Klaus Schuster

mojakariera@finance.si



**Menedžerji kot največje obremenitve pri delu ne dojemajo časovnega pritiska ali pritiska, da morajo biti uspešni, temveč to, da jim delo določajo drugi. Le avtonomni menedžer je srečen menedžer. Da je tudi veliko uspešnejši, se razume samo po sebi.**

Kaj pravzaprav veš ljubi dan počno menedžerji? Če seveda ravno ne potiskajo (finančnega) sveta v kaos ali pošiljajo plavalase tajnice po kavo? Poglejmo čez ramo nekemu resničnemu vodilnemu uslužbencu, področnemu vodji v nekem južnoevropskem podjetju.

## Dopoldanski urnik običajnega »menedžerja«

► 7.30: Pride v pisarno, prižge računalnik: Groza! Spet 50 elektronskih sporočil!

► 7.45: Pogled v terminski kalendar (ki je poln, kot je na fantovščini ženin poln alkohola) in na naslove v gospodarskem tisku, vmes prva kava.

► 8.00: Sodelavec iz prodaje (že tako zgodaj pokonci?) nekaj hoče: »Stranka bi že kupila, a moramo popustiti pri ceni. Je to v redu?« Preverjanje kalkulacij in manevrskega prostora pri ceni.

► 8.10: Asistentka prinese v pisarno dnevno goro pošte.

► 8.20: Menedžerka iz trženja naznani: »Znesek računa je večji od načrtovanega.« Na dolgo in na široko razlaga prekoračitev stroškov.

► 8.40: Še hiter pogled v zadnje zapiske sej o razvoju produktov in nato na sestanek.

► 8.45: Sestanek z razvijalci produktov. Spet gre za razmerje med ceno in kakovostjo. Zelo dolga diskusija.

► 9.30: Asistentka pride na sestanek z listkom: »Zunaj je vodja zaključnih del. Ena od skupin

spet stoji ...« Zapusti sestanek. Gašenje. Nato za kratek čas znova na sestanek.

► 10.00: Termin pri pravniku podjetja, lepa pisarna v središču mesta.

► 10.15: Pravnik zamuja 15 minut.

► 10.30: S sestankom ne bo nič. Kot se izkaže, je pravnik pri upravi, krizni sestanek zaradi trenutne bančne krize, hišna banka se maje.

► 11.00 ...: To se vam začinja zdeti smešno? Kaj menite, kako uničujoče se zdi šele prizadetemu področnemu vodji?

## Kdor stoka, ni menedžer

»Vsak dan se dajem iz kože – pa mislite, da kaj spremenim?« To stokanje se mi zdi mučno. Kdor stoka, ni menedžer. Dejansko ta področni vodja menedžer tudi ni. Je (preplačani) referent. Kajti kot referent pridno obdela vse, kar mu na mizo vržejo drugi. Če je v njegovem elektronskem nabiralniku 50 mejlov, jih kot ovca 50 tudi pridno obdela. Če je v terminskem načrtu sestanek, gre brez razmišljanja tja.

Ko mu to med treningom le malo vljudno vržem v obraz, prizadeto pogleda in zamomlja: »Kaj pa naj bi po vašem mnenju delal?« »Se vedno razmišljate kot referent,« ugovarjam. »Menedžer ne sprašuje drugih, kaj je njegovo delo. Določa ga sam! Torej: kaj je vaše delo?« »Deset odstotkov večji promet, 20 odstotkov nižji stroški in štirje

novi produkti,« izstrelili kot iz pištole. Odleže mi.

## V ospredje postavite cilje

Prav nič namreč ne koristi, če menedžerjem govorimo, naj se bolje organizirajo, naj se ne hodijo na vsak sestanek. Ti nasveti za samoorganiziranje gredo v prazno toliko časa, dokler menedžerji ne vzamejo na muho svojih osrednjih ciljev z železno odločnostjo kot šprinter svetovnega formata vzame na muho ciljno črto. Ko v središče odločno postavijo te cilje, pridejo zamisli za samoorganiziranje same od sebe.

Takoj ko je področnemu vodji postalo jasno, da s svojim črednim vedenjem ogroža cilje, zadovoljstvo pri delu, svojo kariero, letni bonus in podjetje, je možakarja streslo. Njegov pogled je postal jasen, glas odločnejši in od dobrih zamisli je kar zacvrčal: »Najpomembnejši so moji trije cilji! Vse drugo je drugotnega pomena! Sem mar neumen, da se lotevam vse navlake? Od zdaj mora moja tajnica razvrščati moje mejle, čeprav bo s tem začela že ob sedmih zjutraj. Na manj pomembne sestanke bom pošiljal asistentko, prekoračene račune bom s trženjem obravnaval samo še v primeru, če bo ogrožen letni proračun, glede motenj v proizvodnji se moramo končno dogovoriti za standardne postopke, da me vodja zaključnih del ne bo vedno nadlegoval s tem. Za pomembne sestanke mora moja

tajnica dan prej dobiti potrdilo...« In tako naprej. Nenadoma je bilo menedžerju jasno, kako lahko manj negoduje in več doseže.

## Definirajte prioritete

Kaj so vaši najpomembnejši cilji? Če so ti cilji tako pomembni, kaj je potem manj pomembno? Kaj boste takoj opustili, omejili, prepustili drugim, črtali? Se v vas ob tem nenadoma pojavi povsem nov občutek neznanе svobode? Tako vsaj ve povedati večina menedžerjev, ki so spoznali: »Kaj bom obdelal in česa ne, zmeraj odločam samo jaz!« To sicer govori tudi znanost. Ugotovila je, da menedžerji kot največje obremenitve pri delu ne dojemajo časovnega pritiska ali pritiska, da morajo biti uspešni ali učinkoviti, temveč to, da jim delo določajo drugi. Kdor pa sam določa, kaj bo naredil in kaj opustil, odvrže spone hlapčevanja. Sam določa, kam vodi pot. To je vsak dan trd boj. A občutek je dober, ker boj vodi k novi svobodi, k dotlej povsem neznanu avtonomiji. Le avtonomen menedžer je srečen menedžer. Da je tudi veliko uspešnejši, se razume samo po sebi.

## F INFO

► Klaus Schuster je lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki deluje na območju Jadrana in Balkana. Sodeloval je pri ustanovitvi finančnega inštituta v vzhodni Evropi. Je kolumnist različnih strokovnih publikacij ter član upravnega odbora Združenja Manager.