

# Sme šef priti prepozno?



Klaus Schuster

mojakariera@finance.si

»L'exactitude est la politesse des rois.« Reklo izvira od francoskega kralja Ludvika XVIII.: »Točnost je vljudnost kraljev.« Po vsem videzu svetovni menedžment ni organiziran kapitalistično, kot nas poskušajo prepričati profesorji ekonomije, temveč strogo monarhično: zelo veliko je kmetov, a le malo kraljev. Številni menedžerji so netočni kot saharski živi pesek.

»Celo če dobim pri njem najzgodnejši termin ob pol sedmih zjutraj,« se pridruša vodja strateškega razvojnega oddelka nekega industrijskega podjetja nad svojim šefom, ki je vendarle član uprave, »možakar še vedno pride četrto ure prepozno!« Vodja razvoja doživlja to kot pomanjkanje spoštovanja in kot namerno tratenje redke dobrine časa.

## Zakaj bi bili zanesljivi, če šef ni?

Tukaj ne bomo razpravljali, zakaj temu vrhunskemu menedžerju primanjkuje vzgoje in kakšne skrbi s svojim nevljudnim vedenjem povzroča svoji ubogi stari materi. Ne bomo se posvečali temu, koliko denarja zapravi takšen predpostavljeni, ker morajo dobro plačani podrejeni dan za dnem vedno znova čakati nanj. Ne bomo govorili niti o tem, kakšno škodo njegovo neustrezno vedenje povzroča motivaciji njegovih menedžerjev in uslužbencev, ki so z najboljšim izgovorom na svetu tudi sami površni in netočni: »Zanesljivi? Zakaj? Saj šef tudi ni.«

## Storilec je žrtev

Tisti, o komer bomo raje govorili, je žrtev te homatije: šef sam. Zakaj je tukaj storilec žrtev? Še enkrat si ga prikličimo v spomin. Zadnji sestanek je znova končal prepozno in medtem ko teče na naslednjega, si očita pomanjkanje kompetenc za vodenje pogovora. Na naslednjem terminu njegov sogovornik že nestrpnost čaka nanj, bobna s prsti in ga očitajoče gleda. Omenjeni menedžer se ne more več pripraviti na novi termin, ne more se duševno zbrati, zato mu tudi ta uide izpod nadzora, razvleče ga in tudi na naslednjega pride prepozno. Ali sploh še govorimo o menedžerju? Ne, govorimo o preganjancu, o veselem hektiku, o žrtvi razmer. Kar je nekakšno nasprotje menedžerja. Menedžer namreč ne dovoli, da bi ga potiskali okrog kot kak nakupovalni voziček. Menedžer je sam gonilna sila; v vseh pogledih. Ker ni to, namreč žogica v rokah višjih sil, se naš član uprave kljub vsem dokazljivim uspehom počuti kot preganjanec. Čuti, da je pod stresom, da o njem odločajo drugi, da ni suveren.

## Najprej moramo upravljati sami sebe

Menimo, da upravljamo ljudi in milijone. Kakšna objestnost! Najprej moramo upravljati sa-

► 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.

mi sebe. Poznam poslovodjo, o katerem njegovi podrejeni menijo, da v 30 letih ni nikoli zamudil sestanka, da je brez izjeme obljubljal le stvari, ki jih je tudi izpolnil, vsakega sogovornika je obravnaval spoštljivo in od sebe vedno zahteval 20 odstotkov več kot od drugih. To so temeljne vrline. Včasih smo temu rekli karakter. Da podjetje tega poslovodje cveti in uspeva, da je naravnost odporno proti krizi, preseneča le tiste, ki so pri zgodovini v šoli spali. Vsak dober kralj, vsak uspešen vojskovodja, vsak voditelj v pravem pomenu besede je bil šele v drugi vrsti vladar množic, v prvi vrsti pa vladar samega sebe. Imel se je v oblasti. Obvladoval se je. Kako je že to opredelil Platon? »Kako bi človek izbral svojega vladarja? Ali ne bi izbral človeka, ki je najprej naredil red pri samem sebi, ker ve, da se vsaka odločitev, ki jo sprejme iz besa ali iz prevzetnosti ali človeške slabosti, v svojih učinkih na podložnike tisočkrat pomnoži?«

Umetnost upravljanja samega sebe je resnična umetnost menedžmenta. Le tisti, ki zna voditi samega sebe, lahko (uspešno, motivirajoče, predvsem pa spoštljivo) vodi druge. Na to v hektiki vsakdana prepogosto pozabljam. Omenjeni član uprave se je zadeve sicer znova naučil. Ko je njegova dolgoletna tajnica tri dni manjkala zaradi bolezni, jo je nadomestila neka mlada ženska. Bila je dovolj mladostno brezskrbna, da si je svojega šefa ob pol osmih upala poklicati tudi na dom in vprašati: »Dobro jutro, šef. Ste se že odpravili? Čez pol ure je vaš prvi sestanek.« Prvi dan je »mlado predrznico« preklinjal. Drugi dan se je ugriznil v jezik. Zvečer tretjega dne je ugotovil, da je ta dan točno prišel na dve tretjini sestankov – in da se prvič po številnih letih počuti manj napetega, da se počuti manj kot preganjani in bolj kot tisti, ki priganja, in da mu je uspelo narediti več stvari in je imel več pregleda in nadzora nad svojim delovanjem in početjem. Skratka, da je v zgolj treh dneh naredil velik korak na poti k temu, da bi postal pravi, pristni menedžer. To želim tudi vsem nam. ●

► Ocenite komentar, napišite svoje mnenje: [www.finance.si/komentarji](http://www.finance.si/komentarji)

► Komentarji izražajo stališča avtorjev, in ne nujno tudi organizacij, v katerih so zaposleni, ali uredništva Financ.