

„Nagaraj se do smrti!“

Klaus Schuster o najpogostejših napakah, ki jih delajo ljudje na vodstvenih položajih

Jana Petkovšek

Ljubljana – »Nagaraj se do smrti!«, »Nikomur ne povej, kaj nameravaš!«, »Zaposli napačne!«, »Vse naredi sam!« je le nekaj trditev svetovalca, coacha in mentorja **Klause Schustra**, s katerimi želi menedžerje predvsem na temelju izkušenj iz lastne menedžerske kariere v bančni sektorju in svoje kariere svetovalca zadnjih nekaj let opozoriti na največje napake.

Nedavno ste predavali na spomladanskem srečanju Združenja Manager. Menedžerje ste šokirali z desetimi „napotki“. Začeli ste z »Nagaraj se do smrti!« S tem ste jih seveda želeli opozoriti, naj ne garajo do izčrpanosti. Ali večina menedžerjev res večino svojega časa in energije posveča delu in zakaj ste to trditev postavili na prvo mesto?

Sam sem doživel, kako je, če nekdo dela dobesedno do onemoglosti. Leta 2003 je eden izmed mojih šefov na Dunaju, ki je vse dneve pregaral v službi, odšel na letni menedžerski pregled. Delal je ves teden, sedem dni na teden, praktično po 24 ur. Ko je bil na kolesu, se je zgrudil. Napaka je delati do onemoglosti. Bistveno se je zavedati, da ni pomembno, koliko časa na dan posameznik dela, pomembni so rezultati. Menedžerji so postavljeni na ta mesta zato, da uresničujejo postavljene cilje, da podjetje posluje dobro. Ni pomembno, ali za to delajo dve uri ali 20 ur na dan, le da bodo v drugem primeru slej ko prej imeli resne zdravstvene težave. Veliko se jih zave, da z delom pretiravajo, šele ko jim žena zagrozi z ločitvijo ali ko spoznajo, da svojih otrok skoraj ne vidijo več.

Na slabosti komuniciranja vodstvenega kadra opozarjate z „nasvetom“ »Nikomur ne povej, kaj nameravaš!«.

Komunikacija je eno ključnih področij v vsaki organizaciji. O njenem pomenu bi lahko govoril v nedogled. Začne se že pri strategiji. Lastniki podjetja ali menedžerji, ki strategijo postavljajo, morajo znati to strategijo komunicirati, ljudi spodbujati, da delajo v skladu z njo. Komunikacija nikakor ne more biti enosmerna. Naj vam ilustriram. Odšel sem na svetovanje v banko, kjer je bil menedžment v stiski, saj je moral bistveno povečati delež prodaje. Tudi jaz bi jim lahko tako kot drugi svetovalci pregledal stanje v podjetju, pripravil analizo in rešitve predstavil v Powerpointu. Vendar sem se odpravil na teren in se začel pogovarjati z zaposlenimi. Skupaj smo ugotovili, da slovana podjetja zaposleni sploh ne razumejo oziroma ga ne znajo prevesti v jezik, ki bi ga razumele tudi stranke. Dejansko jim niso znali pojasniti, zakaj so boljši od konkurence.

Pred časom me je predsednik uprave enega večjih slovenskih podjetij prosil za pomoč zaradi težav pri komunikaciji. Izkazalo se je, da je problem komuniciranje na vseh ravneh – med sektorji, pa tudi od zgoraj navzdol in obratno. Ne morem reči, da se bo komunikacija izboljšala zaradi recesije, edino kar opažam sedaj, je, da podjetja, ki nimajo težav z likvidnostjo, namenljajo več denarja za čas po krizi, odpravljajo težave, s katerimi se poprej niso ukvarjala. Globalna ekonomska kriza ni kriva za slabo interno komunikacijo, so pa se v veliko podjetjih z njo zdaj začeli ukvarjati bolj poglobljeno.

Napake vodstva opazate tudi pri zaposlovanju. »Zaposli napačne!« je vaš »napotek«. Je v slovenskih podjetjih res toliko napak pri zaposlovanju, saj HRM tudi v sodelovanju s PR in menedžmentom uporablja pri



fotografija Jana Petkovšek

Klaus Schuster: »Tudi jaz moram teči hitreje od konkurence. Ne morem iti na vlado in reči, tudi meni pomagajte, temveč moram ves čas dokazovati, da sem boljši od drugih. To počnem prav vsak dan! In to naj velja za vse. Vem, da ljudem, ki so izgubili delo, ni lahko, vendar pa menim, da lahko izrabijo svoje znanje, izkušnje, spretnosti in kompetence ter poiščejo in ujamejo nove priložnosti. Vsi moramo teči za priložnostmi!«

zaposlovanju različne pristope? Ponekod uporabljajo celo grafologijo ...

Super, vendar lahko odgovorim le: »Da, delajo napake.« Postavite se v kožo vodje tima, ki išče novega zaposlenega. Odgovorni ste za to, da vaš tim dela zelo dobro. Kako bi radi izbrali novega člana ekipe? Kako boste kadrovske službi pojasnili, naj izbere človeka, da bo med vama tudi prava kemija? Vprašanje torej je, kdo naj išče pravega človeka za vaš tim? Kadrovska služba ali vodja sektorja, ki natanko ve, kaj potrebuje? Kdo je na koncu odgovoren, da vaš tim deluje brezhibno? Zagotovo ne kadrovska služba, ali ne! Kadrovska služba naj poskrbi, da formalni postopki izbora tečejo pravnoformalno pravilno, to pa je tudi vse. Vodja tima ali sektorja naj postavlja merila, ki jim mora ustrezati kandidat.

Kaj vas je privedlo do trditve: »Le nikar ničesar ne podpisni!«

Pri tem sem mislil na sprejemanje odločitev. Kdaj sprejeti odločitev, ali sploh sprejeti kakšno odločitev? Vprašajte zaposlene, koliko odločitev o novih projektih so njihovi vodje sprejeli v tem kriznem času. Če ne potrdiš novega projekta, se ti ne more nič zgoditi, podjetje še naprej posluje, ti pa se ne izpostaviš možnosti, da projekt ne bi uspel, ter zaradi napačne odločitve ogroziš svoje delovno mesto. Bolje je udobno živeti naprej brez velikih pretresov in preizkušenj ter tveganja, kajne? Menedžerjev pravzaprav ni strah sprejemati odločitev, gre zgolj za prearadljivost.

»Demotiviraj svoje sodelavce!« Zadnje čase tudi v Sloveniji veliko govorimo o avtentičnem vodenju. Avtentični vodja skrbi za zaposlene, vi pa očitno menite, da se menedžerji še premalo ukvarjajo z njimi.

Motivacija, odlično, kje pa je tu dobra plača? Se vam ne zdi tudi višja plača pomembna pri motiviranju zaposlenih? Pomembno je, da imaš v ekipi ljudi, ki znajo motivirati druge ali pa jih vsaj ne demotivirajo. Tudi sedaj ne smemo pozabiti, da denar ostaja pomemben motivator. Glede krize pa menim, da morda celo malce pretiravamo. Decembra, ko je bil njen vr-

hunec, sem se neko sredo dopoldne dogovoril z novinarjem v eni od slaščičarn, pa sva v njej komaj dobila prostor. In mi govorimo, da je kriza? Je morda danes kaj manj porschejev na cestah? Res je, da je brezposelnost velika, a nova delovna mesta se bodo odprla in spremembam se bomo morali prilagoditi. Tudi jaz moram teči, hitreje od konkurence. Ne morem iti na vlado in reči, tudi meni pomagajte, ves čas moram dokazovati, da sem boljši od drugih. To počnem prav vsak dan! In to naj velja za vse. Vem, da ljudem, ki so izgubili delo, ni lahko, vendar pa menim, da lahko izrabijo svoje znanje, izkušnje, spretnosti, kompetence ter poiščejo nove priložnosti in jih ujamejo. Vsi moramo teči za priložnostmi!

»Govori kitajsko!«

To opažam zelo pogosto. Človeka se pogovarjata o eni in isti zadevi, a vseeno ne govorita istega jezika. Navadno je tako, da v pogovoru pričakuješ ali predvidevaš, da te bo sogovornik razumel pravilno, medtem ko on pričakuje in predvideva, da te je razumel pravilno, a se potem izkaže, da sploh ni tako. Saj poznate frazo: »Mislim sem, da boš naredil tako ...«, pa mu kolega odgovori: »Mislim sem, da si želel, da mora biti narejeno tako ...« To se dogaja, ker ljudje ne zastavljajo vprašanj in z njimi ne preverijo, ali so sogovornika razumeli pravilno. Prav nič ni narobe, če rečemo: »Ali lahko na kratko povzamemo, kaj moramo narediti?«

»Ženskam zaupaj zgolj kuhanje kave!«

Moški in ženske se nenehno primerjamo in tekmujejo, saj je to v naši naravi. Pred stotimi leti so bile naloge med žensko in moškim natanko razdeljene, to se je s časom spremenilo, a moški na svoj teren še vedno ne spuščajo žensk, kar je nenavadno, saj na koncu dneva štejejo samo rezultati. Poglejte le mrežo »old boysov«. Nikogar ne spustijo medse. Spremenimo način razmišljanja. Ključnega pomena je, da so v naši ekipi ljudje z znanjem in izkušnjami, ki jih potrebujemo, da dosežemo cilj. Spol je pri tem povsem nepomemben.

Pogovor v celoti na: <http://www.gazela.com/gazela-2009/>