



# PRIHODNOST JE ŽE TU

POGOVOR S KLAUSOM SCHUSTERJEM, PREDSEDNIKOM SEKCIJE TUJIH MENEDŽERJEV PRI ZDRUŽENJU MANAGER SLOVENIJE.

»Naša sekcija ima 30 članov, prizadevamo pa si predvsem za čim boljše povezovanje s slovenskimi kolegi. Prihajamo iz različnih držav – največ nas je iz Avstrije, sledijo Nemčija, Italija in Francija. Imamo tudi kolege iz Velike Britanije in drugih držav. Nekaj naših članov sicer ne živi v Sloveniji, ker se dnevno vozijo od doma na Avstrijskem Koroškem, se pa vendarle vključujejo v delo sekcije. Naša sekcija je pomembna še zlasti zato, ker se vsak tujec veže predvsem na svojo ambasado in tako ne prihaja do boljših vezi in izmenjav z novim okoljem, kar je škoda. Dobro se je povezovati, izmenjati poglede, izkušnje, se učiti drug od drugega ...« Prihaja iz Avstrije, toda novi dom si je ustvaril v Ljubljani. Pravi, da je edina razlika med Avstrijci in Slovenci v tem, da se mi usedemo pred televizorje ob sedmih zvečer, Avstrijci pa ob pol osmih – ko se pač začnejo poročila ...

Klaus Schuster je v Sloveniji že od leta 2001, zadnja leta ima svoje svetovalno podjetje, ki deluje tudi izven slovenskih meja; veliko dela tudi z Avstrijo, Nemčijo ter s Srbijo, kjer se posli odpirajo, vendar se, grobo gledano, že čuti velika kulturna razlika med Slovenijo in Srbijo. Pravi, da je zelo zadovoljen v Sloveniji, in ima polno pohvalnih besed, kritičen pa je do delovne zakonodaje, ki je toga in ne sledi potrebam sodobnosti. »Razmere so se bistveno spremenile in nujno bi jim bilo slediti, vendar se bojim, da na tem področju še ne bo kmalu kakšnih korenitih sprememb.«

## TREND – DELO NA PROJEKTIH

»Vlogo sodobnega menedžerja lahko primerjamo z vlogo dirigenta. V orkestru je prav vsak posameznik izjemnega

pomena, dirigent pa mora ta orkester sinhronizirati. Pomembni so zato karierni načrti za vsakega posameznika. Na osnovi teh mu je nujno omogočiti potrebno funkcionalno izobraževanje – tečaje, delavnice, predavanja, ki jih za določeno delo potrebuje. Menedžer določi potrebe, in če jim posameznik ne more ali noče slediti, sodelovanje pač nima smisla. Gre za sodelovanje, ne pa za ukazovanje; to je preživeto in povsem neproduktivno,« pravi naš sogovornik. Tudi delovni čas je eno od področij, ki so jih ekonomski procesi bistveno spremenili. V minulem obdobju je veljal fiksn delovni čas in pomembna je bila prisotnost. Danes veljajo rezultati, ne pa prisotnost na delovnem mestu. Razen določenih poklicev, pri katerih je dnevna prisotnost nujna, poteka vse več del v znatni meri od doma; na delovnem mestu pa le od dva do tri dni v tednu. S tem je prihranjenih veliko resursov, še zlasti pa energije. Zmanjšuje se stalna zaposlenost: »Deutsche Bank je v obsežni raziskavi prišla do ocene, da se bo do leta 2020 projektno delo z današnjih dveh odstotkov povečala na več kot deset odstotkov. To je izjemno pomemben podatek, na katerega moramo biti pripravljene,« poudarja Klaus Schuster.

Tudi delovna disciplina, kot je veljala še ne davno nazaj, izgublja svojo ostrino. Dejstvo, da zaposleni med delovnim časom brskajo po spletu, da se na seji kolegija posamezniki zazrejo v računalnik in rešujejo – včasih tudi igrice –, je treba znati sprejeti. V takih danostih, ki se jim ne da ubežati, je izziv za menedžerja, kako bo oblikoval svoj stil vodenja. Prepovedi ne peljejo nikamor, tudi kazni za take primere ne ...

Kdor dela, dela tudi napake – tudi to dejstvo je danes postavljeno v drugačno

luč kot nekoč. Napaka je bila nekoč lahko zelo draga, danes jo mora – skupaj s tistim, ki jo je storil – reševati menedžer. Sodobni menedžer je kot oče v družini – biti mora zaupanja vredna oseba, ki zna zaščititi, ki pokaže razumevanje in ki pomaga. Seveda, če napaka ni namerna, če ni posledica brezbržnosti ipd.

## SPOŠTOVANJE

Izjemnega pomena je po besedah Klause Schusterja spoštovanje dela in ljudi. »Dober šef se zaveda, kaj pomeni iskreno zanimanje za sodelavce, zato si vzame čas in vsakemu prisluhne. Zapomniti si velja misel Allana Greenspana, da je pozornost več vredna kot denar. Tak odnos dela čudeže in izboljšuje poslovne rezultate. Predvsem pa kot šef z vidika svojih uslužbencev nisem samo nujno zlo in predmet nedostojnih šal, ampak dobim od njih spoštovanje in motivacijo, ki si ju želim in ki ju moje podjetje potrebuje. Tudi za šefe je zelo pomemben občutek, da so deležni iskrenega spoštovanja sodelavcev, ki pa si ga morajo zaslužiti.«

Klaus Schuster pravi, da je v tej luči tudi delavska participacija na dobičku, kar pa je nujno razumeti kot nagrado, ne pa kot a priori pravico.

Hkrati opozarja, da bi se morali tudi sindikati usmeriti v nove vsebine, ne pa da ostajajo zakoreninjeni v preteklosti. »Povsod je tako, ne le v Sloveniji. Na ekstremnih odstopanjih gradijo svoje zahteve in pogosto niso dovolj pripravljene na nove razmere, ki so jih ekonomski procesi že sprožili in postavljajo pred zaposlene, pred menedžerje in pred sindikate nove naloge in nove pristope.« ■