

[Nazaj k članku](#)

**Finance.si**

---

## Menedžment po Freudu



[Klaus Schuster](#)  
[vsi članki avtorja](#)

Schuster o menedžmentu

Finance [220/2010](#)  
[12.11.10](#) 00:01

Pred kratkim se je Moniki zgodilo nekaj hudega. Napredovala je v vodjo oddelka. Zdaj bi najraje nemudoma dala odpoved. Njen šef je namreč naredil katastrofalno napako. Povišal je napačno. Tisto, ki je izmed vseh 15 sodelavcev in sodelavk oddelka s seboj prinesla največjo strokovno, komunikacijsko in vodstveno kompetenco in najboljši potencial. To pa je zmeraj napaka - če gre za najmlajšo v ekipi. Drugi so zeleni od zavisti in novo nadrejeno sabotirajo, kjer je le mogoče.

Pred njo denimo skrivajo informacije. Ko Monika na primer Marto vpraša, pri katerih projektih dela, ji ta odgovori: "Ne spoznaš se na stvari. Poskusi se najprej naučiti, kaj vse se na oddelku dogaja, potem ti morda razložim." V vojski je takšna nesramna neubogljivost že dovolj za vojaško sodišče. Monika ga nima na voljo. Kaj naj torej stori? Kaj ji svetujete?

Lahko bi šla k svojemu nadrejenemu. A tega si ne upa, kar nanj meče slabo luč. Kakšen nadrejeni neki je, da se mu novopečena "povišanka" ne upa izpovedati? Monika bi se lahko pogovorila tudi s svojo mentorico. Vsakdo, kdor bi rad delal kariero, bi moral imeti mentorja - pred napredovanjem. Vendar ni Moniki tega nihče ponudil. Lahko bi torej udarila po mizi in razdelila opomine. Vendar je veliko preveč civilizirana, preblaga in prepametna za kaj takega. Noče se spustiti na raven tistih, ki se gredo mobing. Kaj bi storili vi?

Monika pride na coaching in izlije svoje srce: "Vsi so proti meni!" Rečem: "Vsi? Tega ne verjamem. Vsaj kdo med njimi je na vaši strani, a tega javno ne pove. Najdite ga in ga na štiri oči vprašajte, kaj kolegice in kolege pri njihovem delu veseli." Monika najde tihega privrženca in tako izve marsikaj o svojih nekdanjih kolegih in sedanjih sodelavcih.

Marta je bila denimo vsak dan četrte ure pri nekdanjem vodji oddelka in z njim klepetala ob kavi. Malo božanja pač. Odkar ga ni več deležna, je kot pitbul, ki so mu vzeli njegovo najljubšo kost: popadljiva. Zato Moniki na coachingu stopam na prste tako dolgo, da končno stopi čez samo sebe in Marto nekega dne povabi na kavo. Zgolj na klepet. To naredi dvakrat, trikrat na teden. Odtlej ženski sicer nista ravno najboljši prijateljici, vendar se je njun odnos vidno izboljšal. Marta Moniki ne prikriva več informacij. Bi to naredili drugače? Bi Marto odpustili?

In kaj bi s tem dosegli? Zgolj novo Marto. "Idealnih" sodelavcev ni. Vsak je nekoliko prismuknjen. Toda, ali ni vaša naloga kot vodstvenega kadra, da se ukvarjate s prismuknjenci? Pač. Prav to je vaše poslanstvo. A pomnite: ne smete biti njihovi terapeuti. Saj slednjič niste psihiatri. Vendar se s povsem običajnimi prismuknjenostmi povsem normalnih ljudi morate znati ukvarjati. To sodi k vodenju. To je vodenje. Če ljudje namreč ne povzročajo težav, čemu nam bodo vodstveni kadri? Potem se lahko tak oddelek vodi kar sam.

Ljudje so težavni. Ljudje so nemogoči. Ljudi bi bilo treba poslati na luno. A dokler to ni mogoče, še vedno velja: It's a people's business. Ljudje so vaš posel. So vaši sodelavci nevrotični? Čudovito, imate vsaj povsem normalne sodelavce. Vprašanje ni, ali so vaši sodelavci prismuknjeni. So. Vprašanje je, ali imate dovolj vodstvene kompetence, da bi s tem shajali? Omenjeno je resnična umetnost vodenja ljudi.

In če je "prismuknjence" tako preprosto povabiti na kavo in jim prisluhiniti, gre za zelo preprosto umetnost. Če lahko s takšno priložnostno kavo poskrbite za to, da bodo ljudje svoje delo znova opravljali dobro, sta ta kava in ta čas dobro naložena.

Ob tem je pomembno le, da vedno znova stopate sami čez sebe, da opravljate menedžment po Freudu. In da pri tem ne znorite. Potrebujete nekoga, ki mu lahko ob koncu dneva potožite: "Moji sodelavci so vendar prismuknjeni! Predstavljam si, kaj mi je Novak danes znova rekel ali naredil!" Ta nekdo je lahko vaš sopotnik, brat ali sestra, coach, mentor, supervizor ali kak dober, molčeč kolega. Pomembno je samo, da se lahko v pogovoru z njim ali njo znova spustite na zemljo.

Ugotovimo, da so svet in ljudje na njem zmešani. Vsak od nas bi si želel boljše, normalne ljudi. Dokler pa jih ne dobimo, počnimo tisto, česar nihče ne zna bolje od menedžerjev in menedžerk. Sprejmimo neizogibno - in iz tega naredimo najboljše.

***Klaus Schuster je direktor svojega svetovalnega podjetja, coach in avtor strokovnih publikacij.***