

F

R



»Bolj kot veliki spodrs-
ljaji menedžerjev za-
poslene prizadenejo
drobni simboli,«
opozarja svetovalec
Klaus Schuster.

▶ 18, 19

Motivirati ali ne demotivirati, to je zdaj vprašanje



Klaus Schuster
mojakariera@finance.si

Bolj kot veliki spodrsjlaji menedžerjev zaposlene prizadenejo drobni, včasih povsem nepotrebni ali trenutku neprimerni znaki in simboli. »Popravki« vas bodo kot menedžerja stali precej več dela in sredstev kot vsa vaša dejanja, s katerimi ste želeli sodelavce motivirati.

Na poklicni poti sem se srečal z različnimi nalogami, položaji in dolžnostmi. Tako sem imel opravka z mnogimi nadrejenimi, od njih in iz njihovih izkušenj pa sem se lahko česa tudi naučil. Kajpak so tudi moji nadrejeni, kot vsi drugi, tu in tam delali napake. Najbolj so se mi v spomin vtisnile tiste, ki so se me dotaknile osebno in so bile takšne,

da so mi jemale polet. Vsi smo samo ljudje in zato ni mogoče, da bi menedžerji nikogar ne demotivirali. Vsaka medalja ima dve plati in neka zadeva, ki je za nekoga pozitivna, ima lahko za drugega negativne posledice. Toda, prepričan sem, da obstaja vrsta drobnih znakov in simbolov, uporabi katerih se menedžerji in vodje vendarle lahko brez veliko truda izognejo. Njihovo osebje pa bo s tem zagotovo manj demotivirano.

Nedolžno bahanje je lahko uničevalno

Bilo je leta 2001, v času, ko je zabavna industrija že začela poroko s telekomunikacijami in so se na trgu pojavili prvi mobilni telefoni z vgrajenimi predvajalniki datotek mp3 in fotoaparati. Udeležil sem

se nekega zelo pomembnega projektne sestanaka z zaposlenimi, ki so v hierarhiji podjetja zasedali različne položaje. Bilo je pozno zvečer in razpoloženje je bilo že tako ali tako napeto, saj se je zdelo, da projekt visi na nitki, poleg tega so bili člani ekipe utrujeni od dela, ki so ga v minulih tednih imeli z dnevnimi obveznostmi in hkrati še s projektom. Potem pa se je nepričakovano pojavil eden izmed članov vodstva podjetja, zaznal ozračje in poskušal z nekaj prijateljskimi stavki, ki se niso nanašali na projekt, motivirati ekipo. Sedel je na stol in na mizo položil mobilni telefon, ko je opazil, da je privabil poglede zbranih, pa začel razkazovati posebnosti vrhunskega modela: vgrajen fotoaparati in predvajalnik datotek mp3. Ko je odšel, se je eden od zaposlenih dvignil, rekoč: »Zakaj, za hudiča, pa na službenem mobilniku potrebuje predvajalnik mp3? Menda ja ne zato, da bi, medtem ko mi v projekt brezplačno vlagamo prosti čas,

poslušal kakšno dobro glasbo?« Nato je zapustil sestanek.

Seveda je povsem mogoče, da se vam to kot menedžerju zdi nekaj samo po sebi umevnega, nekaj, kar je stvar vaše pogodbe. Toda, ali ne bi morda poskusili na zadevo pogledati tudi z zornega kota zaposlenega?

Razmislite o znakih

Naj navedem še en primer iz tistega časa. Nadzorni odbor banke, ki je bila v procesu preoblikovanja, je imenoval novega direktorja. Banke niso le reorganizirali, temveč so v njej uvedli tudi strog program krčenja stroškov. Z namenom, da bi zmanjšali število zasebnih klicev, so spremljali telefonske pogovore vseh zaposlenih, poleg tega pa korenito zmanjšali število naročenih poslovnih revij, oklestili plače - nov direktor pa je dobil nov službeni avto. No, seveda se tudi vam, če bi bili v koži tega gospoda, ne bilo treba opravičevati za pogoje, s katerimi ste soglašali v menedžerski pogodbi, niti vam ne bi bilo treba

razglašati, zakaj vam je podjetje kupilo nov avto. Bi pa, če vprašate mene, vsekakor morali premisliti vsaj o tem, ali je trenutek res pravi za dajanje takšnih znakov svojim zaposlenim.

Ne pretiravajte zaradi malenkosti

In še en primer. Moja prijateljica, po poklicu predstavnica poslovnega odbora, je imela prijetno dolžnost organizirati veliko proslavo ob obletnici delovanja podjetja. Na to čast je bila zelo ponosna in se je res kar najbolj potrudila. Delala je tako rekoč dan in noč, pripravila vse do zadnje podrobnosti, v najboljšem hotelu v mestu. Povabljeni so bili najboljši odjemalci, vplivne in slavne osebnosti, za glasbeni del programa je bil izbran znamenit jazzovski ansambel. Do začetka prireditve je manjkalo le še nekaj minut in njen šef, izvrsten govorec, ki je raje govoril na pamet, kot da bi govore bral s papirja, je sklenil, da še zadnjič preleti njeno besedilo, ki ga je pripravila za

uvodni nagovor. A kaj, ko je ob tem opazil, da se na prireditvi ni pojavil eden od sicer pričakovanih ministrov, in začel vpiti nanjo, češ: »Le kako ste lahko pozabili povabiti ministra?« Še preden se ji je uspelo odzvati in razložiti, da to sploh ni bila njena dolžnost, so se ji kot iz škafo ulile solze - in po vodi sta splavala dva meseca predanosti in motiviranosti.

Majhni znaki pomembnejši od velikih dejanj

Kajpak bi podobnih primerov lahko našli še veliko, v različnih panogah in na različnih položajih. Prepričan sem, da niso veliki spodrsjlaji tisti, ki sem ter tja prizadenejo zaposlene in jim jemljejo polet. Gre namreč bolj za drobne, včasih povsem nepotrebne ali trenutku neprimerne znake in simbole, katerih popravki vas bodo kot menedžerja stali precej več dela in sredstev kot vsa vaša dejanja, s katerimi ste želeli koga motivirati. Zato vam svetujem, da preden povečate

količino motivacijskih aktivnosti, kot je na primer nenehno upravičeno ali neupravičeno zatrjevanje, kako odlično so opravili kakšno delo, raje poskušajte zmanjšati količino demotivacijskih dejanj, kakršna so opisana zgoraj.

Če ne opazite ali čutite, kdaj sta bila prav vi in vaše vedenje kriva za demotiviranost vaših podrejenih, vam od srca priporočam še to, da ljudi, ki so vam v vašem podjetju zelo blizu, občasno vendarle prosite tudi za kakšno odkrito in iskreno mnenje. To bo, mimogrede, vašemu slogu vodenja zagotovo dalo bolj osebno noto. ●

F INFO

► Klaus Schuster je lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki se ukvarja z menedžerskim svetovanjem ter razvojem in izvajanjem mednarodnih projektov za banke in finančne institucije.