

# So uslužbenci ljudje?



Klaus Schuster  
mojakariera@finance.si

**Bilo bi lepo, da bi menedžerji včasih pomislili na svojo človečnost in se zmogli z drugimi ljudmi pogovarjati kot ljudje (to je mogoče tudi trenirati). Ker stvar ljudem okrog njih dene dobro. Ker dene dobro njim. In ne nazadnje, ker jih obvaruje velikanskih neumnosti in dene dobro njihovemu poslu.**

S kolikšnim deležem svojih uslužbencev ste zadovoljni? Ko sem to pred kratkim vprašal nekega direktorja prodaje, me je skoraj kap. Možakar je malo pomislil in potem dejal: »S 30. Od tisočih.« To je s tremi odstotki. Ostal sem brez besed. Predvsem zato, ker je tako s številnimi vodstvenimi delavci. Podjetje ohranjajo v teku z redkimi nosilci storilnosti, medtem ko večina njihovih uslužbencev »dobiva plačo predvsem za svojo fizično navzočnost«, kot se je nekoliko zlobno izrazil neki finančni direktor.

## Napačen problem

»Ste se že kdaj pogovorili s katerim od svojih slabih uslužbencev?« sem bil radoveden. »Ste jih povprašali, zakaj so tako neokretni? Ste jim povedali, kako nezadovoljni ste?«

»Kako neki?« je odvrnil. »Imam vendar dvesto podružnic. Če bi jih hotel vse obiskati, bi to trajalo dve leti!«

»Ste že kdaj poskušali s treningom odnosov?«

»Seveda. Veste, koliko trenerjev je za to od nas že dobilo denar? Za ta trening odnosov potrošimo goro denarja, na koncu pa moji uslužbenci kljub vsemu ne prodajo občutneje več!« Očitno se je zgodil velik nesporazum: sam namreč nisem mislil na prodajalce.

»Pravzaprav nisem imel v mislih vaših prodajalcev. V mislih sem imel vas.« Nerazumevajoče se je zazrl vame. Da ima tudi on odnos s svojimi prodajalci, ki bi ga moral trenirati, na to v svojem življenju pač še ni pomislil. Osupljivo, kajne?

## Ne glejte samo številke

Ravno pred nekaj tedni sem doživel natanko tak primer, kakršnega mi je opisal ta direktor. Regionalni poslovodja neke banke je v izpolnjevanju svojih zastavljenih ciljev tako popustil, da so fantje v prodajnem oddelku na sedežu banke že brusili bodalo za odpustitev. Kot zunanji svetovalec uprave sem sicer videl tudi številke, ki so nedvoumno pričale o njegovi neučinkovitosti. A pri tem sem imel v želodcu čuden občutek. Skočil sem v avto in se v dveh urah pripeljal do regionalnega poslovodje.

Po mojem obisku me je eden izmed strokovnjakov s sedeža banke vprašal: »Kako torej? Ste se prepričali o njegovi nekompetentnosti? Lahko nesrečnika zdaj končno odpustimo?« Zgroženo sem ga pogledal in se najprej pogovoril z direktorjem. Povedal sem mu, da je žena regionalnega poslovodje zbolela za rakom in da je po nekajtedenskem iskanju končno našel neko dobro kliniko v ZDA, ki bi jo lahko pozdravila. Povedal sem mu o poslovodjevem čiru na želodcu, ki se v zadnjem času – kdo bi se temu čudil – oglašava vse pogosteje. Povedal sem mu, da si je lahko poslovodja pravzaprav vedno dobro odpočil, če se je za nekaj dni sprostil v svoji počitniški hišici, da pa delovna obremenitev tega v zadnjem času ni več dopuščala.

Direktor je vse opisano mirno in zelo pozorno poslušal. Potem je poklical svoje fante k sebi in jim bral takšne levite, da so se okna tresla še deset minut po zadnjem rafalu. Ko je opravil, jih je s sklonjenimi glavami poslal nazaj na delo in sam zase še naprej po malem besnel: »Ti zaplankanci! Sedijo v pisarni, proučujejo poročila, pozabijo pa se pogovarjati z našimi ljudmi. Razumejo zgolj številke. Kako do številke pride, tega ne razumejo.« In zato dejansko ne vedo ničesar niti o poslu.

Nato sva v prizadeto regijo poslala dva mlada menedžerja s

sosodnjih območij, regionalnega poslovodjo pa na dopust, da si opomore. Po tem je bil znova kot nov – in dosegal je svoje običajne rezultate.

## Vodstvene elite pozabljajo na osnove

Zapečkarji v upravi imajo trening odnosov za ezoterični luksus, ki si ga razumno ni mogoče privoščiti. Predstavlajte si, da si ga res ne bi privoščila. Odpustila bi odličnega regionalnega poslovodjo, ki je potreboval samo nekaj dopusta. Težava je v tem, da so naše vodstvene elite pozabile svoj materni jezik. Ne znajo se več pogovarjati kot ljudje. Celo ta regionalni poslovodja, ki se je s svojimi krvavečim čirom znašel na pragu smrti, je prve pol ure najinega pogovora govoril samo o poslu, poslovnih rezultatih, konjunkturi v panogi in o omejitvah trga. Potem sem mu začel pripovedovati o svojem zadnjem vikendu, o tem, da naš pes na sprehodu prevoha vse in teka za avtomobilom za dostavo pic, pa o tem, kaj ravnokar počneta moji hčeri ... Regionalni poslovodja se je odtajal, med nama se je vzpostavil medčloveški odnos (od tod ime trening odnosov ali Relationship Management) in nenadoma mi je dovolj zaupal, da mi je lahko povedal, kako je s stvarjo v resnici. To bi lahko opredelili kot trening odnosov. A hkrati bi to lahko imenovali preprosto človečnost.

Bilo bi lepo, da bi menedžerji včasih pomislili na svojo človečnost in se zmogli z drugimi ljudmi pogovarjati kot ljudje (to pa je mogoče tudi trenirati). Ker stvar ljudem okrog njih dene dobro. Ker dene dobro njim. In ne nazadnje, ker jih obvaruje velikanskih neumnosti in dene dobro njihovemu poslu. ●

## 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.