

# Kdor nadira, je v stiski

Klaus Schuster  
mojakariera@finance.si



**Slabi menedžerji pridigajo. Dobri menedžerji usmerjajo. Slabi menedžerji pritiskajo na uslužbence. Dobri menedžerji sprašujejo. Sijajne sposobnosti vodenja ne dosežemo čez noč. Z njo je kot v nogometu. Samo tisti, ki trenira kot šampion, kot šampion tudi igra.**

Ste danes že koga nadrli? Dobro dene, mar ne? Prečisti pljuča in požene kri po žilah.

## Običajna pridiga

Pred kratkim me je neki vodja prodaje, star 36 let, v okviru treninga uspešnosti prosil, naj prisedem ob njegovih individualnih pogovorih z njegovimi sedmimi regionalnimi vodji. Dejal mi je: »Bodite, prosim, pozorni na to, kako usmerjam pogovor in kako znam prepričevati.« Najprej: Vse spoštovanje! Kdor dovoli, da ga opazujemo pri delu in presojava o njem, je dober menedžer. Prvi regionalni vodja na vrsti je bila pravzaprav regionalna vodja, stara 45 let, omikana, urejena, olikana – a na žalost z nekoliko slabšimi rezultati. Vodja prodaje ji je v obraz povedal: »O vaših rezultatih zadnjih mesecev ni kaj razpravljati. Enako velja za vašo napoved. Vaši prodajalci so pri sklepanju poslov šibki in povrh prodajajo še napačne proizvode. Če boste tako nadaljevali, potem ...« Običajna pridiga torej. Ko sem ga poslušal, sem jo gledal. Le maloštevilni namreč vedo: Brati znam misli. To je pri nas v družini.

Regionalna vodja si je mislila: »Da premalo prodamo, vem že dolgo. Svoje številke imaš vendar od mene! Misliš, da mi je v veselje, ko ničesar ne prodamo? Kaj pa naj naredim? Nimam več idej. Če bi jih imela, zdaj ne bi sedela tu. Pravzaprav sem menila, da kot moj predpostavljani več o trgu in prodaji

več od mene. A očitno veš še manj kot jaz. Kako si pravzaprav prišel na svoj položaj? V spanju? Ali veš, kaj pravkar počneš? Pripoveduješ mi tisto, kar tako ali tako že vem. Strogo vzeto je to tukaj popolno zapravljanje časa. Še huje: odvrtaš me od tega, da bi naredila tisto, kar zahtevaš od mene. Promet. Kradeš mi moj dragoceni čas. Sam si del problema, ne rešitev! V pol ure, ki si jo pravkar zapravil, bi lahko vendarle že spodbudila svoje prodajalce! Za kaj si sploh plačan? In povrh tega še od mojih poslov!«

Včasih sem res vesel, da sem telepat zgolj sam – ne pa tudi moje stranke. Rezultat pogovora: vodja prodaje je bil jezen, regionalna vodja je bila jezna, promet je bil še naprej na dnu, zaradi česar bi se utegnil predsednik uprave kmalu razjeziti na vodjo prodaje. Vodja prodaje je bil morda vodja prodaje. Voditelj ni bil. Ni namreč vodil. Le nergal je.

## Vprašanja namesto trditev

Svoji stranki nisem o jeznih mislih njegove vodje prodaje povedal ničesar, da ga ne bi prestrašil. Dejal sem mu le: »Dobro ste opravili. Kdaj pride naslednji kandidat s slabimi rezultati? Takoj zdaj? Dobro. Torej vam kot vaš trener dajem nalogo. Med pogovorom, ki bo sledil, ne smete izrekati trditev. Smete zgolj postavljati vprašanja. Boste zmogli?« Seveda ni zmogel. A ker je zares dober menedžer, mu je uspelo med tretjim pogovorom. Spraševal sem se, ali ob meni še vedno sedi isti možakar. Regionalnega vodjo, ki se je zelo dobro zavedal svojih slabih rezultatov in se je potil od občutkov krivde in sramu, je vprašal: »Si lahko skupaj ogledava rezultate vaše regije? Kako ste zadovoljni z njimi? Kaj mislite, kako sem z njimi zadovoljen jaz? Kje so kljub slabim rezultatom vaše vrhunci, na katere ste vi in vaši prodajalci ponosni? Kaj pa nasprotno ne poteka tako dobro? S čim ste že poskusili? Kako bi lahko tisto, kar je šlo

dobro, ponovili, nadgradili, prenesli na druge proizvode? Kako vas lahko podprem, da bo šlo v prihodnje še bolje?«

Regionalni vodja mi je po pogovoru dejal: »Ne razumem. Je bil to res naš vodja prodaje? Kaj se mu je zgodilo? K njemu sem prišel s polno vrečo težav in celo pomagal mi jih je reševati? Od kdaj zna usmerjati? Dal mi je dobre zamisli, prepričan sem, da lahko naš promet dvignemo v višave.« In prav to se je zgodilo.

## Razlika med dobrimi in slabimi menedžerji

Kdor nadira, obtožuje in stoka, ne vodi. Kdor nadira, je v stiski. Slabi menedžerji pridigajo. Dobri menedžerji usmerjajo. Slabi menedžerji pritiskajo na uslužbence. Dobri menedžerji sprašujejo. Kdor sprašuje, vodi. Kdor govori, ne premakne ničesar. Samo slab šef uslužbencu pove, kam zadeva gre. Dober šef ni predpostavljani. Je trener, mentor in kapitan moštva, ki uslužbencu pomaga, da problem sam razume, ga analizira in reši. Uslužbencu pomaga, da najde odgovore na njegova vprašanja. Zato slabi menedžerji uslužbencem podkurijo, medtem ko dobri menedžerji s spraševanjem vodijo in dosežejo rezultate.

Te sijajne sposobnosti vodenja ne dosežemo čez noč. Z njo je kot v nogometu. Samo tisti, ki trenira kot šampion, kot šampion tudi igra. Medtem ko nadiralci in nergači le nadirajo in nergajo, šampioni premikajo svari, ki jih je treba premakniti. ●

## F INFO

► Klaus Schuster je lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki deluje na območju Adriatika in Balkana. Sodeloval je pri ustanovitvi finančnega inštituta v vodni Evropi. Je kolumnist različnih strokovnih publikacij ter član upravnega odbora Združenja Manager.