

# Salomonova sodba

Klaus Schuster

mojakariera@finance.si



**Škoda za številne menedžerje, ki ocenjevanje uslužbencev narobe razumejo kot nadležno obveznost. Odpovedujejo se spoštovanju svojih uslužbencev. Srečni so tisti, ki se nimajo le za menedžerje, temveč tudi za trenerje.**

Kralj Salomon velja za enega najmodrejših sodnikov v svetovni zgodovini. Ko sta k njemu prišli ženski, ki sta trdili, da sta materi istega dojenčka, je najprej dal prav obema, potegnil svoj meč in se pripravil, da bi otroka razdelil na dve enaki polovici. Ko se je nato ena od obeh v šoku odrekla svoji pravici do malčka, ji je iz očitnega razloga prisodil otroka. Od takrat posebej modre rabsodbe imenujemo Salomonova sodba. Kako pa naj, za božjo voljo, imenujemo to, kar se dogaja ob letnem ocenjevanju uslužbencev?

## Hitre ocene delajo zaposlene slabše

Spomnim se enega svojih nekdanjih šefov, ki mi je nekoč v nepopisni gneči na mizo vrgel svoj ocenjevalni formular in dejal: »Na, vnesi svoje ime in se letos oceni sam. A hitro, to moram jutri oddati svojem nadrejenemu.« Seveda sem nato, skromen in iskren, kot sem, v vseh kategorijah prekrizal najboljšo oceno in si za povrh za naslednje leto odobril še nekaj zares lepih nadaljnjih izobraževanj. Seveda: Moj takratni šef je tako ravnal zaradi akutnega pomanjkanja časa. Moj predlog: Pozabimo na časovno stisko kot izgovor in ves nevredni spektakel takoj v celoti odpravimo! Zakaj?

Predstavlajte si, da NK Maribor od Angležev za nekaj milijonov odkupi Michaela Ballacka. Direktor kluba slavi, navijači se veselijo, Darko Milanič, trener Mariborčanov, pa Michaela pozdravi z besedami: »Prisrčno dobrodošel. Igraj, kolikor dobro zmoreš. Kaj delaš prav in kaj bi lahko na igrišču še izboljšal, ti bom razkril enkrat na leto.« Tak trener bi bil še isti dan odpuščen. Kajti celo Michael Ballack mora vsak dan natančno izvedeti, kako bi lahko bil še boljši – sicer se avtomatsko poslabša. Prav to se zgodi menedžerjem, ki svojo nalogo ocenjevanja opravijo kar med vrati. Svoje uslužbence delajo slabše. Ali bi mi morda kdo ugovarjal?

## Ocenjevanje ni ocenjevanje

Pred kratkim mi je Miha Prunseis, generalni direktor podjetja Oria Computers, pripovedoval: »Dober nadrejeni svojim uslužbencem vendar ne pove le enkrat na leto, kaj morajo delati bolje! Kdor da letno zgolj en razvojni impulz, zaduši vsak razvoj!« To je približno tako, kot da bi le enkrat na leto zalili rože. Ob tem bi presahnil celo kaktus z najtršo kožo.

Tu gre za nesporazum, ki mu nasedejo številni menedžerji. Menijo, da gre pri ocenjevanju za ocenjevanje. To je neumnost. Pri ocenjevanju gre predvsem za razvoj, razvoj osebnosti in kompetenc. Kdor to nalogo prepusti svojim osebnim trenerjem in voditeljem seminar-

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

jev, ni razumel nogometa. Darko Milanič celo Michaela Ballacka ne bi treniral zgolj tri dni na leto, marveč vsak dan v letu. Ker sta tako Darko Milanič kot Michael Ballack profesionalca. Kaj so v nasprotju z njima menedžerji, ki tega ne počno?

## Dober menedžer je tudi mentor

Pravi profesionalci med vrhunskimi menedžerji so zadevo razumeli. Nase ne gledajo le kot na menedžerje in nadrejene, marveč tudi kot na mentorje in trenerje svojih menedžerjev in uslužbencev. Trenirajo jih vsak dan. Ne s seminarjem, ki je izguba časa, marveč s časovno nezahtevno, učinkovito in konstruktivno povratno informacijo na tedenskem ekipnem pogovoru, na žuru, v okviru delegacije, pri razdeljevanju projektov, ob posredovanju navodil, ob robu srečanj, med vrati, na poti iz kantine in vanjo, na parkirnem prostoru podjetja, v dvigalu, na hodnikih, med skupinskimi in posameznimi pogovori.

Zakaj ti sijajni ljudje to zmorejo? Ker niso v prvi vrsti menedžerji, marveč pravi vodje. Vedo: »It's a people's business!« Vedo, da morajo oblikovati četo, ker mora to narediti poveljnik in zadeve ne sme prepustiti podoficirjem. To je eno. Drugo je, da vedo, kako se reči streže. Vedo, kako se da z majhnimi dnevnimi impulzi zavrteti velikansko kolo. S konstruktivno povratno informacijo. To je ena tehnika. Mogoče se jo je naučiti.

## Zaslužite si spoštovanje

Pred nedavnim je poslovodja nekega majhnega industrijskega podjetja nekemu vodji oddelka dejal: »Vaša predstavitev je bila zelo kratkočasna. Če pa bi mi pokazali še, kako bi vaša projektna ideja vplivala na našo preskrbno verigo in na celostni uspeh podjetja, bi bil z vami še bolj zadovoljen.« To je trening. Vodja oddelka je prišel ven in dejal nekemu kolegu: »Stari ti zna vedno znova povedati, kako lahko stvar narediš še bolje. Vse priznanje.« Škoda za tiste številne menedžerje, ki ocenjevanje uslužbencev narobe razumejo kot nadležno obveznost. Odpovedujejo se temu spoštovanju svojih uslužbencev. Srečni so tisti menedžerji, ki se nimajo le za menedžerje, temveč tudi za trenerje. Ne oblikujejo si le vedno boljših menedžerjev in uslužbencev, ki konkurenco puščajo vedno bolj za seboj. S tem si zaslužijo tudi njihovo spoštovanje. To želim nam vsem. ●

► Ocenite komentar, napišite svoje mnenje: [www.finance.si/komentarji](http://www.finance.si/komentarji)

► Komentarji izražajo stališča avtorjev, in ne nujno tudi organizacij, v katerih so zaposleni, ali uredništva Financ.