

Prepirajte se!

KOMENTAR

Klaus Schuster

mojakariera@finance.si



Se radi prepirate? Zakaj ne? Prepir vam je v veselje in koristi vaši karieri. Stavimo, da je to res.

Eno podjetje, dve oddelčni vodji. Eden vodi notranji službi, drugi je odgovoren za informacijsko tehnologijo. Projekt obeh je, da pospešita odgovarjanje na zahtevke strank. Zdaj povprečna stranka na informacijo namreč čaka pet dni. V teh časih! Kaj bi naredili, če bi morali pet dni čakati na ponudbo ali na odgovor? Prav imate, šli bi h konkurenci. Predsednik uprave se te nevarnosti zaveda in pravi: »Ne moremo si privoščiti, da bi izgubljali stranke zgolj zato, ker potrebujete celo večnost, da odgovorite na preprost zahtevek! Želim, da je vsak odgovor nared že v dveh dneh in pol!« Dva tedna zatem sta vodja notranje službe in vodja informacijske tehnologije povsem sprta.

Kjer se prepirata dva ...

Prvi hoče nove procese. Vodja informacijske tehnologije o tem meni: »Mi želite morda pripovedovati o informacijski tehnologiji?« Vodja notranje službe mu na to odgovori: »Ali mislite, da o tem ne vem ničesar?« »Izobrazite raje svoje uslužbence, ti namreč zavozijo večino zahtevkov strank. Vsekakor ni kriva informacijska tehnologija.« In tako naprej. Po štirih tednih projekt stoji. Predsednik uprave je ves iz sebe. Predvsem zato, ker so tržne raziskave pokazale, da vsak teden po vsej deželi izgubi trimestno število novih strank, ker so te kmalu hitrejši. To obeh petelinčkov ne skrbi. Še naprej se prepirata. Namesto da bi delala. Namesto da bi pospeševala odgovarjanje na zahtevke strank. S svojim prepirom škodujeta podjetju in svojima lastnima karierama. Resda ne namenoma, a vendarle grobo malomarno. Prav zaradi tega imam rad sedanjo krizo!

V krizi se pokažejo slabosti

V krizi se takšne slabosti jasno pokažejo. V dobrih časih konfliktno nekompetentnost dobro in radi prekrivamo s posli, ki lepo tečejo. Šele med krizo postane jasno, da ljudje s svojim konfliktnim vedenjem sabotirajo sebe in svoje podjetje. To je škandal. Še bolj škandalozno je, da so ljudje in člani uprav, ki takšne sabotaže dopuščajo s podobnimi izreki: »Ampak saj je vendar čisto normalno, da se tu in tam prepiramo! Se bo že uredilo! To morata razčistiti med sabo!« Je neproduktivnost normalna? Se bo sabotaža firme že uredila? Je papež evangeličan? Vsekakor je imel predsednik uprave iz zgornjega primera po štirih tednih vsega dovolj in me je kot mirovnega posrednika poklical na bojno polje. Prvo presenečenje zame: petelinčka sta me sprejela z odprtimi rokami. Opazila sta namreč že, da sta s svojo neproduktivno prepirljivostjo najbolj škodila sama sebi. Prihranil sem si običajne izreke konfliktnega menedžmenta, kot so: Najprej morate proučiti sogovornika, njegove cilje, interese. Tovrstne izreke menedžerji poznajo z vsakega preklicanega splošnega treninga menedžmenta – in so zanje neuporabni. Ker so preabstraktni. Zato smo proučili povsem konkretno sestavino vsakega konflikta: govorjeno besedo.

Ugotovite, kaj sproža konflikte

Vodja notranje službe je denimo vedno znova govoril: »Trenutek, trenutek, rad bi vam razložil, kako pri nas obdelujemo zahtevke strank.« Ste odkrili ubijalsko frazo? Potem ste mojster za konflikte. In izjema. Večina ni ugotovila, kaj je vodjo informacijske tehnologije spet in spet dvignilo v zrak: »Ta bi mi rad razlagal? Ne dovolim, da bi mi razlagal kar koli! Saj sam nima pojma!« Beseda »razložiti« je med ljudmi

enakega položaja prepovedana. Ker provocira. Nehote sicer, a zelo učinkovito. In tako smo na obeh straneh izločili dober ducat ubijalskih fraz. Kar je prijetna vaja že sama po sebi (ki je z menedžerji – začuda – ni še nihče delal). A še pomembnejša je bila višja korist: petelinčka sta se po poti, ki je do danes nista pozabila, naučila, da ne gre za to, kaj povesta, temveč za to, kako omenjeno deluje na drugega. Strokovnjaki pravijo, da komunikacija nastane pri naslovniku.

Naučite se prepirati

Ali izraženo drugače: Menedžerja sta se naučila govoriti. V laseh sta si še danes. Zdaj sicer že ob nekem novem projektu. V podjetju sta zaradi tega znana kot »peklenski duet«. Predsednik uprave pravi: »Skozi projekt se prebijata hitreje, kot ju lahko zalagam z delom.« Še vedno se sicer hudo prepirata. A zdaj konstruktivno in spoštljivo. Vodja informacijske tehnologije o svojem kolegu pravi: »Neusmiljeno mi pokaže, kje zaradi same tehnike spregledam stranko. In od vseh ljudi, z mojo ženo vred, je edini, ki mi zna to povedati tako, da ob tem ne vzrojam.« Vodja notranje službe meni: »Kolega je popoln genij za procese. Od vsepovsod iztisne še kaj potenciala za dvig učinkovitosti!« V stroki se je zadeva že razvedela. Oba dobivata ponudbe drugih podjetij. Ponoči znova dobro spita. Noro uspešna sta. Vsak v svoji službi se počutita preprosto sijajno. Vse to zgolj zaradi tega, ker sta se naučila prepirati. Se vi radi prepirate? ●

► Klaus Schuster je lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting. Sodeloval je pri ustanovitvi finančne agencije inštituta v vzhodni Evropi. Je kolumnist različnih strokovnih publikacij ter član upravnega odbora Združenja Manager.

► Ocenite komentar, napišite svoje mnenje: www.finance.si/komentarji

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