



Načelo banan

V skoraj vsakem večjem podjetju so »nastavljeni« nespособni kadri. A takih nespособnežev – tudi če delamo uslugo ali nas izsiljujejo – ne smemo nastavljati kar brez pogojev, marveč z nedvoumnim naročilom odgovornemu predpostavljenemu, naj poskrbi za njihov profesionalni razvoj.

To imam kot nagrado za svoj trud: postal sem nabiralnik za pritožbe po službeni dolžnosti. Pred nedavnim se mi je vodilna uslužbenka v nekem podjetju pritoževala: »Kaj naj storim? Nova kolegica je katastrofa! Nastavil jo je šef.« Verjetno je punca hči šefovega kompanjona. Kleč: ta hči ne spravi skupaj ničesar.

Ker je tako, jo zdaj pošiljajo samo še kuhat kavo in kopirat. Pa še tega ne obvlada. Enkrat pozabi skopirati tri strani, nato spregleda zadnjo stran, naslednjič pusti originale v kopirnem stroju ... Ko sem to zgodbo povedal znanki, ki je vendarle vodja kadrovske službe v velikem industrijskem obratu, je dejala samo: »Ojoj, uslužbenca nastavljaja šef! Zakaj zadeve ne prepusti kadrovskemu oddelku?« Neumno vprašanje, saj kadrovski oddelek ne sprejema uslužbencev po obsegu prsi, velikosti nosu, barvi las in glede na kompanjonski dejavnik! Vodilna uslužbenka, ki se mi je pritožila, je imela povsem drugačno vprašanje: »Ali naš šef to sme?« Da, sme. Vendar mu ni treba.

Kako se odzvati na prošnje prijateljev

Povsem očitno gre za slabotnega šefa. Tudi sam sem zavezan številnim »kompanjonóm«. Tudi mene pogosto sprašujejo, ali bi imel kakšno službo za tega ali onega ali bi mu jo lahko vsaj priskrbel. Vedno odgovarjam: »Pošlji fanta ali punco k meni in preveril bom, kako je prijem ali njej s temeljnimi kvalifikacijami!« Če kandidat ni primeren za nič, potegnem nesrečnega predlagatelja in očeta na stran, mu na kratko razložim, kaj manjka, dovolim, da me v tem potrdi, češ: »Da, to je moj sin, saj ga vendar poznam,« in izrečem priporočilo, kje bi si lahko pridobil manjkajoče kvalifikacije. Nobeden izmed mojih kompanjonov zaradi tega doslej ni končal prijateljstva z menoj. Nasprotno! Saj vendar nočejo, da bi njihov otrok postavil podjetje na glavo in škodoval ugledu družine.

Tudi nastavljene kadre je treba razvijati ...

Celo če res ne gre drugače in če lahko nekdo šefa izsiljuje, ne smemo nespособnežev nastavljati kar brez pogojev, marveč z nedvo-

umnim naročilom odgovornemu predpostavljenemu, naj poskrbi za njegov profesionalni razvoj, ob tem mu priskrbimo še mentorja. Poznam nekega generalnega direktorja s socialno žilico, ki včasih ne zna reči ne. A potem pograbi prizadetega vodjo oddelka in izkušenega mentorja in jima reče: »Dobim novega uslužbenca! Pozor! Ničesar ne spravi skupaj. Prosim, vzgojita ga zame. Vajin dolžnik bom. Naučita ga poštevanke! Pri meni bosta imela nekaj v dobrem!« To zmeraj učinkuje.

... sicer se začnejo govorice

Kdor ne izreče tega eksplicitnega naročila za razvoj, je neumnež, ki samemu sebi zasadi sekuro v nogo. Ker s tem sproža govorice. Vodilna uslužbenka, ki se mi je pritoževala, me je denimo vprašala: »Če šef že nastavi takšno zgubo, mora imeti nekaj za bregom. Mora novinka morda vohljati za nami?« To je oslarija! Če šef že pošlje vohuna, ne bo poslal klovna, marveč kompetentnega človeka, ki ne bo nikoli videti kot vohun. Toda takšne popolne neumnosti se ljudje domislijo, če šef ne izreče odločnega naročila, naj se uslužbenec profesionalno razvije.

Vodje naj vzamejo stvari v svoje roke

Preidimo k zadnjemu členu v verigi težav. Tožeči uslužbenki sem opral možgane. S polnim programom. Zajemal je pranje, ožemanje, sušenje. So jo zapustili vsi dobri duhovi? Zakaj se sama vkopava v drži žrtve? Zakaj ne prevzame odgovornosti za svoj neposredni delovni revir? Celo rimski sužnji so bili samostojnejši!

Ko se je znova zbudila iz nezavesti, je odšla na svoje delovno mesto, pograbila neuradno voditeljico svoje delovne skupine, potegnila novinko na stran in ji rekla: »Tvoje obnašanje je nesprijemljivo. Vsi smo specialisti za sisteme peskanja, ti pa ne znaš niti kopirati. Tukaj vse postaviš na glavo. Tega bo zdaj konec. Tina in jaz te bova naučili vsega. Težko bo. Za vse. Toda najpozneje po treh mesecih boš na tekočem.« Novinka je začela jokati. Ker je sicer nekompetentna, a ne neumna. Že zdavnaj je vedela, da gre vsem samo še na živce. Od takrat se napreza, dokler ne začnejo pokati kosti. Kot slišim, dobro napreduje. In če ji ne bo uspelo? Potem bo uslužbenka šefu predlagala, naj jo znotraj obrata prestavi na delovno mesto, ki ustreza njenim zmožnostim. Zdaj pa povejte: Je bilo vse to tako težko?

Ne. Težko postane le zaradi tega, ker se vsi prizadeti vedejo tako navivno, strahopetno in miselno leno. In ne odprejo ust. Ljudje, povejmo pošteno: O vsem se lahko razumno pogovorimo, če smo o tem le razumno premislili. Življenja si vendar ni treba umetno oteževati. Predvsem pa ga ni treba oteževati meni. Trenutek, kaj piska med elektronsko pošto? O ne, že spet pritožba za nabiralnik pritožb ...

► Klaus Schuster je direktor lastnega svetovalnega podjetja, coach in avtor strokovnih publikacij.