

Obrni ploščo

Klaus Schuster

mojakariera@finance.si



Je življenje težko? Ne, življenje je lahko. Kar ga dela težkega, smo mi sami. Prenehajte vendar to početi!

Pred kratkim sem govoril z nekim vodjo prodaje, ki je zaposlil četrtega skrbnika ključnih kupcev. Imel je super spričevala in krasne reference. A po pol leta je čudovitemu novemu fantu uspelo skleniti samo dve pogodbi. Njegovim trem kolegom se jih, nasprotno, posreči pet na mesec. Kaj bi storili vi?

Pravilno. Novinca bi vzeli v precep, mu ponudili podporo pri prodaji. To je naredil vodja prodaje. Rezultat? Nobenega. Kaj zdaj? Spet pravilno. Treba je izvajati pritisk. Kaj je vodja prodaje pridobil s tem? Izgovore. »Čisto blizu sem, v prihodnjih dneh bo gotovo kaj.« Je bilo? Lažni alarm.

Kaj je vodja prodaje storil po tem? Še bolj pritiskal, angažiral coacha za prodajo, grozil? Si je torej zadevo zares otežil? Ne, nasprotno. Predpostavljeni je uvidel: če ti je kaj težko, narediš to narobe. Zato si je zadevo olajšal. Obrnil je ploščo.

Sodelavcu je rekel: »Predlagajte, kako naj se stvar razvija naprej. Koliko pogodb boste spravili pod streho do konca prihodnjega tedna, do konca meseca, do konca četrtertja? Povejte tudi, za kakšen obseg bo šlo pri vsaki kategoriji.« Kaj je sodelavec predlagal? Nič. Dal je odpoved. Nikakor ne vjezi. Nasprotno. Poslovila sta se s stiskom roke. Sodelavec je dejal: »Na pošten način mi je pokazal, da ta služba vendarle ni zame.«

Kaj naredi večina drugih predpostavljenih? Stvari si otežijo. Sprašujejo se: le kako sem zaposlil takšnega štora? Se morda ne znajde med našimi proizvodi? Ima družinske težave? Bi ga moral poslati na trening sklepanja pogodb? Ti predpostavljeni se igrajo psihoanalitika, župnika, velikega brata ali družinskega terapevta. Vse skupaj si neznansko otežujejo. In s tem ne koristijo nikomur.

Sam pravim: zadeve si ne otežuj po nepotrebnem. Ne prevzemaj sodelavčeve odgovornosti! Ta mora uvideti, da tako ne gre naprej. O tem ga ni treba prepričevati! Stvar je občutno prezahtevna in izzove le kljubovanje. Ne povejte mu, da je odpovedal. Naj ugotovi sam. Potem bo bodisi sam potegnil voz iz blata

bodisi odšel. To je nenavadno hiter postopek. Teden dni po odločilnem vprašanju je bila sodelavčeva odpoved na mizi. Gre tudi za pošten postopek. Ta sodelavec je še danes hvaležen, ker ni doživljal pritiskov, groženj, opominov, temveč je lahko do odločitve prišel sam. In končno imamo opraviti z učinkovitim postopkom. Ni treba dolgo ugibati in poskušati vsega mogočega, temveč se da stvar olajšati. Vse to naredi moč odgovornosti.

Če je odgovornost v rokah odgovornega, teče večina stvari sama od sebe. Če ni v njegovih rokah, se morate silno naprezati, a kljub temu dosežete le malo. In to ne velja samo za odpovedi. Recept deluje tudi pri številnih drugih vodstvenih nalogah, denimo pri postavljanju ciljev. Postavi sodelavcu cilj – kaj bo storil? Godrnjal bo in se trudil zgolj s figo v žepu. Zato ploščo obrnite. Sodelavca vprašajte, katere cilje bi si postavil sam. In potem godrnjajte vi! »To se mi zdi premalo, ne bi še kakšne malenkosti dodali?« In če se bo s kakšnim ciljem strinjal, si lahko zadevo olajšate. Ponavadi določa cilje predpostavljeni in mora nato kar naprej stati sodelavcu za hrbtom, da bi jih ta tudi uresničil. Sodelavec se povrh kar naprej izgovarja. Potem ga morate prepričevati, naj opravi svoje delo. Absurdno! Torej obrnite ploščo. Godrnjajte tako dolgo, da si bo sodelavec naložil sprejemljiv cilj. Zdaj ga lahko vsak teden vprašate: »Zakaj še nisi uresničil cilja? Saj si mi obljubil!« To pomeni, da dosežek iz mučne dolžnosti predpostavljenega postane prijetna dolžnost sodelavca, kar je razveseljivo za obe strani. Dobrim sodelavcem je vseč, da smejo biti ne le prejemniki ukazov, temveč tudi nosilci odgovornosti.

Je sodelavec zamočil? Pokličite ga v svojo pisarno. Ponudite mu stol, se mu posvetite in recite: »Jaz sem zdaj vi. Kaj bi mi povedali o zadevi, ki ste jo pravkar zamočili?« Praviloma je sodelavec do sebe precej strožji, kot bi bili vi. Če ni, recite: »Tako zlahka me pustite oditi? Čudovito, odšel bom iz pisarne in vsem povedal, da je vseeno, če zamočiš – prihodnji mesec pa bomo bankrotirali in bomo vsi brez služb!« Sodelavec bo prestrašeno prilil olja na ogenj. Ker ste obrnili ploščo.

Obrnite jo torej. Olajšajte stvari sebi in svojim sodelavcem! Lahkotnost namreč zmaga.

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