

## Kako vzgojim svojega šefa



[Klaus Schuster](#)  
[vsi članki avtorja](#)

Schuster o menedžmentu

Finance [240/2010](#)  
[10.12.10](#) 00:01

Vsak četrtek ob desetih. Vodja oddelka mora s svojo podpisno mapo k področnemu vodji. Tam obsedi pred vrati pisarne in pridno čaka 15 minut. Potem se odprejo vrata v najsvetejše. Sme vstopiti in sestiti.

Svojemu predpostavljenemu predloži posamezne dokumente, ta jih prebere, podpiše - in nenehno godrnja: "Je to potrebno? To je vendar veliko predrago! In kakšna čudna pogodba je tule?" Oddelčna vodja bi se po eni strani rada mrtva zgrudila, po drugi strani pa bi godrnjača najraje zadavila s svojimi rokami. Užaljena in na robu živčnega zloma po 20 minutah odide. Vsak četrtek.

Svojemu predpostavljenemu je že predlagala, naj nekaj kompetenc delegira, da mu ne bo treba podpisovati vsega. Pa pravi, da to ne gre: "Saj moram vendar vedeti, kaj se dogaja na mojem področju!" Predlagala je tudi že: "Mapo bom preprosto odložila v vašem tajništvu.

Podpišite povsem v miru, nato jo bom prevzela v tajništvu." Neumnost, odgovarja: "Če se pojavijo vprašanja, vas potrebujem, da mi odgovorite." Tako je že leta. Obe strani sta povsem nezadovoljni. Toda šef pravi, da ni mogoče ničesar spremeniti. Kakšen neumnež! Le kako je lahko do uboge oddelčne vodje tako nesramen? Trenutek!

Zakaj neki je šef neumen? Seveda je nevljuden, neprijazen, slabo vzgojen, ne zna komunicirati in zaradi tega niti ne zna zares voditi. A je oddelčna vodja kaj boljša? Zakaj hodi kot mačka okrog vrele kaše? Zakaj natančno ne predlaga?

Zakaj mu jasno ne pove, kaj bi rada: "Šef, obema nama četrtek ni ravno v veselje. Kako lahko to spremeniva? Vsaj malo?" Namesto tega molče sedi in trpi. Menedžerji česa takega ne počno! Menedžerji ne trpijo molče. Stvari se lotijo in jo spremenijo. Kaj pa namesto tega naredi oddelčna vodja?

Pride k meni na coaching in hoče dati odpoved, ker "tega ne vzdržim več! Obravnava me kot smet, ne kot oddelčno vodjo!" Rečem ji: "Ne obravnava vas kot oddelčno vodjo, ker se ne vedete tako!" Obravnava jo kot nepomembno tajnico, ker se tako tudi vede. Vstopi klečeplazno, trepetaje položi mapo na mizo in molče obrača liste.

Oddelčna vodja česa takega ne počne! Ta obrača liste in ob vsakem listu doda dva ali tri stavke razlage. In odkar sva omenjeno vadila na coachingu, to počne tudi naša oddelčna vodja. Rezultat: predpostavljeni godrnja že pol manj. Saj ne godrnja, ker je hudobnež, marveč zato, ker ne razume marsičesa, kar naj bi podpisal. In celo če godrnja, oddelčna vodja zdaj ve, kaj lahko naredi.

Kar počne, je tehnika Pacing & Leading. Predpostavljeni denimo godrnja: "Sedemsto evrov za popravilo navadnega kopirnega stroja? Ste zmešani? Za ta denar raje kupim dva nova!" Prej se je zaradi tega razburjala: "Tako nepravičen je!" Danes reče: "Imate popolnoma prav. Za navadni kopirni stroj bi bil to stran vržen denar.

Takšne stvari so v veleblagovnici na voljo že za sto evrov!" Temu se reče pacing (po angleško spremljanje). Ne ugovarjamo, ker omenjeno zbuja nasprotno reakcijo. Najprej s sogovornikom naredimo nekaj korakov in na stvar pogledamo z njegovega zornega kota. Potem prevzamemo vodstvo (leading): "Žal popravljene stroj ni navadni kopirni stroj. Je glavni kopirec, ki ga uporabljajo trije oddelki. Zmore vse: kopira, pošilja fakse, skenira, veže, kuha kavo.

Nov bi stal pet tisoč evrov." Šef dvigne obrvi in pravi: "Res? Potem je v redu." Pozneje je oddelčna vodja rekla: "To je bilo najprijaznejše, kar mi je povedal v petih letih!" Toda najboljše šele prihaja.

Vrhunec je, da je Pacing & Leading tehnika vodenja, ki se je oddelčna vodja naučila na treningu splošnega vodenja. Zakaj je ni uporabila ob svojem predpostavljenem? Ker meni, da mora biti njen predpostavljeni že sam po sebi ustrežljiv do nje, imeti mora vodstvene sposobnosti in biti prijazen. Kakšna neumnost!

Njen predpostavljeni je vodstveni kader. In vodstveni kadri se tako imenujejo, ker jih je treba voditi. Vaš predpostavljeni sploh ni predpostavljeni. Nasprotno, je vaša prva in najpomembnejša interna stranka. Torej ga tako tudi obravnavajte.

Upravljajte ga, ga vodite, ga vzgajajte, razvijajte, coachajte, trenirajte, svetujte mu. Ne, ker bi to morali. Ni vam treba. Zadevo počnite zato, ker ste prvi in najpomembnejši uporabnik tega vodenja od spodaj, kakor temu reče pravi strokovnjak. Le kdor zna voditi od spodaj, je pravi vodstveni kader. Vodite!