

# TEŽAVNI SODELAVCI SO TEST PROFESIONALIZMA

Pri vodenju se pogosto ujamemo v past, ko zahtevne sodelavce obravnavamo kot težavne in obratno. | Anisa Faganelj, Edita Krajnović

**O**pala, oprosti, tole kar zdajle izva-  
jaš, je kotna transakcija. Tega se  
pa ne grem.« Takšen komentar  
sem kot vodja projekta dobila pred štirimi  
leti od sodelavca v organizacijskem odboru  
dogodka oglaševalske stroke. Besede so se  
nanašale na Bernov koncept treh ego stanj:  
staršev, odraslega in otroka, s pomočjo katerih  
je možno opisati strukturo osebnosti in  
odnosov. Gre za uporabno orodje vodenja,  
katerega razumevanje koristi tudi v učinko-  
vitejšem obvladovanju odnosa s problematič-  
nimi sodelavci.

Vsak izmed nas se je že srečal s pojmom  
problematični sodelavci in z okoliščinami, ko  
o sodelavcu v povezavi z njegovo uspešnostjo  
in motivacijo, oblikujemo mnenje: »Ta je pa  
res težaven!« Značilno za uspešne managerje  
ali vodje pri tem je, da vzrok problematično-  
sti praviloma iščejo pri sebi. »Ali je krivda res  
njegova, kaj bi sam lahko naredil drugače?«  
Kot praviloma velja, je resnica verjetno nekje  
na sredini. Da bi bilo ugotavljanje dejstev  
lažje, je smiselno poznati opredelitev težavnih  
sodelavcev.

## Težavni, zahtevni in običajni sodelavci

»Težavne ali problematične sodelavce opi-  
sujemo kot posameznike, s katerimi težko  
komuniciramo in od nas zahtevajo več časa,  
energije in znanja kot ostali.« pojasnjuje  
**Franka Bertonec** iz O.K. Consultinga, ki  
vodi izobraževanje in delavnice o vodenju  
problematičnih sodelavcev, na podlagi katerih  
je tudi nastal pričujoči prispevek. V drugi  
skupini so običajni sodelavci, z njimi komu-  
nikacija poteka brez posebnosti. Kot zahtevne  
pa opredelimo sodelavce, lahko gre tudi za  
stranke ali partnerje, pri katerih se zahtevnost  
izraža skozi njihovo strokovnost: na zastavlje-  
na vprašanja želijo jasne in strokovno podko-  
vane odgovore. Pri vodenju ali komunikaciji s  
sodelavci se pogosto ujamemo v past, da zahtevne  
posameznike dojemamo kot težavne, in  
obratno, četudi gre za različni skupini.

Raziskave kažejo, da je v podjetjih težavnih  
sodelavcev v povprečju manj kot petina, ostali  
so bodisi običajni ali zahtevni. Slednji v kole-  
ge in vodje 'vrtajo' in jih 'nadlegujejo' zaradi  
profesionalizma, a ne zato, ker so nesramni  
ali nezaupljivi, kot to velja za težavne sode-  
lavce. Prav tako po mnenju Bertonec je  
ne obstaja neposredna povezava med pro-  
blematičnim sodelavcem in nezavzetostjo:  
»Zavzetost pomeni, da se cilji posameznika  
prekrivajo s cilji podjetja, in ni nujno, da  
je nezavzet sodelavec tudi problematičen in  
obratno. Problematičen je sodelavec, ki ima  
visoke sposobnosti za razvoj, a nizko delovno  
učinkovitost. Takega težko motiviramo.«

## Ravnanje s šestimi profili sodelavcev

Med sodelavce, ki preizkušajo naše potr-  
pljenje, vsekakor sodi nesramen sodelavec.  
Pravilo je, da se na njegove pripombe ne  
smemo odzivati, poslušamo in slišimo pa  
samo besede, ki so pomembne za delovni  
proces. Druga kategorija je tihi sodelavec, ki  
mu previdno ponudimo temo pogovora in ga  
nikakor ne poskušamo ogroziti z ostro komu-  
nikacijo. Tvegamo namreč, da se bo še bolj

### DVE ZVEZDI NE GRESTA SKUPAJ

Delovna učinkovitost	Noče	Premestitev, odpustitev  TRHLE VEJE	Motiviranje, podpora, soočenje z zahtevami in pričakovani PROBLEMATIČNI
	Hoče	Izobraževanje, testiranje, podpora  VLEČNI KONJI	Sprejema odgovornost, svobodo delovanja, nove izzive ZVEZDE
Vir: OK Consulting		Ne zmore	Zmore
<b>Sposobnosti ali dispozicije za razvoj</b>			

Največje število zaposlenih sodi v skupino vlečnih konjev in so ključni za delovanje podjetja. Vlečni konj ne zmore preseči lastnih sposobnosti, kar pomeni, da ima omejeno dovzetnost za razvoj, pri čemer tako zaposleni napredujejo do meje svojih nesposobnosti. Ko vzpostavijo rutino, dobro delujejo. Razvoj v smislu novih idej, inovativnosti, ustvarjalnosti jih manj zanima, saj so prvotno usmerjeni v dobro opravljanje že znanega dela. Potrebujemo nagrade, pohvale in 'počitek'. Brez vlečnih konjev podjetje ne obstane. Zakaj? Problematični imajo nizko delovno uspešnost, zato jih morajo vodje dodatno vzpodbujati, da so dejavni. Po drugi strani pa zvezde lahko delujejo le po principu: ena na enem področju. Zanje je značilno 'zvezdniško' obnašanje, kar pomeni, da je pet zvezd enako kot pet egov ali pet alfa oseb na istem koncu. Trhle veje, kot imenujemo zadnjo skupino, pa so neproduktivni, nesposobni sodelavci in so iz 'kapitalističnega' vidika za podjetje le strošek. Kakšno ravnanje je priporočeno za določeno vrsto sodelavcev, je zapisano na vrhu kvadratov.



*V spopadu s težavnimi sodelavci so, bolj kot boksarske rokavice, pripravna znanja psihologije.*

zaprl vase in nas ne bo obveščal niti o stvareh, ki so ključne za delovni proces.

Od klepetavega sodelavca z jasnimi in kratkimi vprašanji pridobivamo informacije, pomembne za delo. Pri jeznem sodelavcu poskusimo takoj ukrepati in ponuditi konkretno ustrežno rešitev za izpostavljen problem. Nezaupljivemu sodelavcu posvetimo toliko časa in energije, kolikor je potrebno, da razrešimo njegove ugovore in dileme. Zadnja kategorija sodelavcev, ki jim pravimo težavni, pa so vzvišeni posamezniki, ki se zaradi svojih vrednot, znanja, informiranosti ali inteligentnosti čutijo večvredne. V resnici pa tako lastno manjvrednost prekrivajo z zunanjo podobo večvrednosti. Ustrezen in uporaben inštrument komunikacije z njimi je laskanje.

### Tri ego stanja

Za vodjo sta na drugi strani pomembni zavedanje in skrb, da ima enako razvita vsa tri ego stanja: otroka, starša in odraslega. Za ego stanje odraslega je značilno, da ima točne podatke, ki jih logično obdeluje, in da so ugotovitve, do katerih pride, točne. Vrednote, ki izhajajo iz odraslega, so racionalne, čustva ustrezna, izraža jih na učinkovit in socialno zaželen način. Lastnosti staršev nastajajo kot posledica ponotrnanja starševskih sporočil ali drugih avtoritet; gre za tisto strukturo, ki v našem življenju uporablja sporočila, ki smo jih slišali v

preteklosti. Lastnosti otroka pa so vse naše stare identitete, »jazi« ali skladišče identitet iz preteklosti, pri čemer smo ugotovitve otroka zgradili sami in ne sprejeli od zunaj kot v primeru staršev. Izziv vodji je, da uporablja vsa tri ego stanja in zna glede na okoliščine med njimi preklapljati in uporabljati njihovo različno energijo. Kritični roditelj je na primer vloga, ki jo uporabimo, kadar od drugega zahtevamo prilagoditev. Prav tako mora znati prepoznati, v katerem ego stanju je njegov sogovornik. Vzporedne transakcije ohranjajo pretok energije, tako komunikacija teče gladko. Problem se pojavi, ko so transakcije kotne - prav kotne transakcije so namreč značilne za problematične sodelavce. Na primer: vodja nagovarja zaposlenega s položaja odraslega, ta

pa mu odgovori iz s pozicije upornega otroka. Cilj vodje je, da sogovorniku odgovori na ravni skladnega ego stanja, prepreči kotno transakcijo in pogovor preusmeri na raven odrasli – odrasli oziroma čisti racionalni odnos. Primer takšnega pogorova:

Vodja (iz odraslega): »Stroške na vašem projektu bo potrebno znižati za 15 odstotkov.«

Podrejeni (iz upornega otroka): »Ja pa kaj se pa greste! Tega pa ne bom!«

Vodja (iz negujočega roditelja): »Razumem, da je težko in ste zelo obremenjeni, (iz odraslega) vendar analiza preteklega obdobje kaže, da je nižanje stroškov neizogibno.«

»V ospredju naj bo vsebinski vidik komunikacije in ne osebni ali čustveni odnosi,« poudarja Bertoncljeva. Bistvo ravnanja s težavnimi sodelavci je v komunikaciji z njimi. Prevladati mora zavedanje, da proti njim osebno nimamo nič, moti nas le njihovo vedenje. Sprejemati jih moramo kot osebe, ki so nam enakovredne in jim ne odpišemo ali pripišemo pretirane vrednosti. V kolikor želimo pri njih kaj spremeniti, pa moramo največ delati na sebi in na lastnem pozitivnem zgledu. ■

### SMERNICE ZA DELO:

- pozitiven odnos do sebe in ostalih,
- težavnosti sodelavca ne doživljamo osebno
- ukvarjamo se s sodelavcem, ne s seboj,
- pravi pristop do težavnih sodelavcev,
- zahtevnega sodelavca ne doživljamo kot težavnega,
- tihega sodelavca ne doživljamo kot vzvišenega.

*Anisa Faganelj je zaposlena v podjetju Mediade. Edita Kubelj Krajnovič je soustanoviteljica in urednica v podjetju Mediade.*