

DA LAHKO SPREMENITE LJUDI, JE DRAGA UTVARA

Sodelavcev ne moremo spreminjati, zato moramo biti toliko pazljivejši pri izboru, opozarja nemški managerski guru Reinhard Sprenger. »Pogoj je, da ljudem, s katerimi delaš, zaupaš, saj je zaupanje - poleg moči in denarja - najpomembnejše managerjevo orodje.« | [Tonja Blatnik](#)

Managerji napačno verjamejo, da imajo privilegiran dostop do potencialov ljudi in da jih lahko spreminjajo, « se glasi eno ključnih sporočil dr. **Reinharda Sprengerja**, ki se je oktobra odzval vabilu agencije Adecco in Združenja Manager in že drugič obiskal Slovenijo. Prepričan je namreč, da so slabi zaposleni mit in da v resnici obstajajo samo dobri zaposleni in zaposleni na napačnem delovnem mestu.

Reinhard Sprenger, ki velja za najbolj branega nemškega avtorja s področja managementa, je študiral psihologijo, poslovno administracijo, zgodovino in šport, študij filozofije pa je leta 1985 okronal z doktoratom. Sestavil je zlata pravila zaposlovanja, ki jih razkriva v intervjuju. Na vrh seznama najslabših signalov, ki jih lahko managerji posredujejo sodelavcem, pa je umestil ukaza: 'spremeni se' in 'ne zaupam ti'. Kdor tako komunicira s svojimi sodelavci – zavedno ali nezavedno – jih na dolgi rok izgublja. Morda ne fizično, nedvomno pa tako izgublja njihovo predanost. »Če menite, da je ravnanje vašega zaposlenega radikalno nedopustno, ga raje odpustite,« svetuje Sprenger.

Nadvse pomembna sposobnost podjetja je, da privlači dobre kadre. Odličen oglas v časopisu k temu sicer prispeva, a nič ne utrjuje ugleda podjetja bolj kot ustni marketing. Ocene, ki jih zaposleni širijo o podjetju potujejo od ust do ust nenadzorovano, zato morajo vodje čas, denar in ljubezen nameniti že t. i. vstopni fazi v podjetje. Sprenger ne slepomiši, ko pravi: Podjetja dobesedno mečejo denar skozi okno, ko hočejo zaposlene, ki si tega izrecno ne želijo, usposobiti za določene naloge, ki so se izkazale kot »siva« lisa, saj jih (še)

nihče ne opravlja. Da lahko spreminjate ljudi po meri podjetja, je utvara. Pa še draga povrh.

Znani ste po t. i. zlatih pravilih zaposlovanja. Nam zaupate prvo?

Vodenje je v svojem bistvu prvenstveno izbor in nastavljanje ljudi, manj njihov razvoj. Veliko podjetij »vlaga« v spreminjanje ljudi, potem ko so jih že zaposlili ali celo, ko delajo zanje že desetletja. A zelo zmotno je prepričanje šefov, da lahko spreminijo svoje zaposlene. Še huje je, če menijo, da je to njihova »križarska vojna«. Ljudje se namreč ne upirajo spremembam, temveč spreminjanju sebe, zato so vsakršni poskusi precej jalovo početje. Iz tega lahko izpeljemo prvo zlato pravilo: **Zaposluj počasi, a odpuščaj hitro.**

Praksa, žal, pogosto kaže nasprotni obraz, ko se zaposluje zaradi sposobnosti, odpušča pa zaradi osebnosti. Zaposlitvene metode številnih podjetij se osredotočajo na sposobnosti, znanje in spretnosti, medtem ko pozabljajo na ključno: odnos do podjetja, vzornike posameznika, občutja in osnovne predpostavke o drugih ljudeh. Morda se sliši nekoliko filozofsko, a hitro boste ugotovili, da se v nasprotnem primeru managerji sprašujejo: Je moj zaposleni dober, močan ali slab – pa na to ni pravega odgovora. Pravo vprašanje bi bilo, ali sodi v sistem podjetja in njegovo vizijo. Govorim o »fit in«. V ozadju tega razmisleka je dvojnost, ki jo ustvarjata individualni in institucionalni okvir delovanja v podjetju. Površni mislec bi seveda odgovoril, da je posameznik mehki dejavnik, institucionalni okvir (t.j. organizacijska struktura) pa trdi. A v resnici je drugače. Posameznikov ne moremo spreminiti, lahko pa spreminjamo institucije. Če se omenjena okvirja zapleteta v konflikt, običajno zmaga institucija. Če je nasprotno, v tem primeru seveda izjema potrdi pravila, pa govorimo o herojih. Kadar imate sistem za pomembnejšega od ljudi, vam ne preostane drugega, kot da pač zamenjate ljudi.

Sledi logično vprašanje: katerim merilom slediti pri zaposlovanju?

Drugo pravilo sem izoblikoval iz zelo praktičnih razlogov. Včasih se znajdem v neprijetni situaciji, ko moram na zaposlitvenih intervjujih ocenjevati kandidate, katerih angleščine sploh ne razumem, denimo Indijcev in njihove izgovorjave. Zato sem iskal vzorec, ki bi bil prilagodljiv za vse kulture. Izluščilo se je naslednje pravilo: **Zaposlujte ljudi s hladno glavo, toplim srcem in delovnimi rokami.** Kaj to pomeni? Oseba umirjenega razuma ima sposobnost diferenciacije, ločevanja pleva od zrnja. Pomeni, da zna ločiti ozadje od bistva, da ne razmišlja mehansko. Prva dimenzija pokriva predvsem intelektualne zmogljivosti kandidata, ki se še zlasti pokažejo v napetih okoliščinah, ko je treba ohraniti mirno kri in razum.

Naslednja postavka – toplo srce – je najlaže merljiva, če si zastavite vprašanje: Si lahko predstavljam, da je kandidat za delovno

KDO JE REINHARD?

- Predavatelj, coach in svetovalec. Med njegovimi strankami so Coca-Cola, 3M, BASF, Philip Morris, Hewlett Packard, Siemens, Daimler-Benz.
- Gostujoči predavatelj na univerzah v Berlinu, Bochumu, Essnu in Kölnu.
- Avtor sedmih knjig. Največja tržna uspešnica je Mythos Motivation, saj je od leta 1999 doživela 16 ponatisov. V angleščino sta prevedeni še The Principle of Responsibility – Pathways towards Motivation in Trust – the best way to manage.
- Vsestranski človek: poje v duetu s Petrom Schnellom. Duet Sprenger ubira ritme blues-rocka in country-rocka. Na spletni strani www.sprenger.com lahko poslušate glasbeni izbor in preberete besedila.



Foto: arhiv Adecco

Reinhard Sprenger: Zaposlujte ljudi umirjenega uma, toplega srca in delovnih rok.

mesto moj šef? Če je odgovor negativen, o toplem srcu ni sledi. Pri merjenju te razsežnosti pomagajo tudi naslednja vprašanja: Ali lahko ali zna ljudem prilagoditi svoj odnos? Se zna prilagoditi drugačnim tipom osebnosti? Imate občutek, da lahko poseže po srcih drugih?

In zadnja dimenzija: delovne roke. Malce za šalo, a vseeno, si predstavljate osebo, kako se poti? Osebnost imam včasih občutek, da oseba, ki vstopi v mojo pisarno, dobesedno lebdi nad resničnim svetom. Tak tip ljudi ohranja distanco do skoraj vsega – tudi do trdega dela.

A v resnici ni nikakršne naprave, ki bi izmerila toplino srca. Poleg pomožnih vprašanj, ki ste jih naštel, kaj še svetujete?

Kot predvidevate že sami: intervju je dobro orodje, a ni optimalno. Najboljša je preskusna doba. Gre za dobro pripravljen in nadzorovan proces, ki ga namesto vas ne more izvesti nihče drug. To je tudi

odlična priložnost, da odkrijete talent kandidata, kar razumem kot kažipot – opazujte, kaj kandidati radi delajo, in ustvarjajte okolje, ki to podpira.

Na predavanju ste omenili, da dodajate omenjenim trem merilom zaposlovanja še četrto.

To je novost, ki je Adeccu še nisem predstavil. Imenuje se rob (ang. the edge). Opažam, da je v oddelkih nekaterih podjetij podeseterjena enaka lastnost, tj. prijaznost. Z njo ni seveda nič narobe, a če imate zaposlene samo prijazne ljudi, potem nujno potrebujete tudi koga robnega. Le tako boste ohranili visoko raven energije in kompleksnost reševanja problemov. Robni človek ni nujno konflikten, lahko gre za izredno kreativno osebo, ki ponuja drugačen pogled. Enaka logika velja, če so vaši sodelavci pretežno ambiciozni in tekmovalni; tudi tedaj potrebujete nekakšen antipod prevladujoči karakteristiki. Moj nasvet: **iščite robove, drugačnost, ne samo prijaznosti.** V podjetjih, ki jim svetujem, namreč opažam, da imajo timi prijaznih ljudi močno tendenco zaposlovanja prijaznih ljudi.

Naj ponazorim z dvema stavkoma. Če vam rečem: »Točno vem, kaj bi v tem primeru odgovorili vi. Saj sem vam tako podoben ...« Ste začutili ta dolgčas? To monotonost?

V knjigi *The principle of responsibility* zapišete dokaj drzen stavek: *Managerji ignorirajo lasten prispevek k organizacijski klimi in k zaželenemu ravnanju svojih sodelavcev.*

Moja ocena je, da večine managerjev ne zanima, kakšna je atmosfera v podjetju niti niso dobri v postavljanju toplega čustvenega ozračja – a kjer zgodba resnično postane zanimiva, so vzroki za to.

Omenjeno je posledica pričakovanj, ki jih imamo družba kot celota do managerjev, in oblike institucionalnega okvirja podjetij, ki sporočajo podobno. Oboji pričakujejo od managerjev v prvi vrsti zasledovanje kratkoročnih ciljev. Deležniki so v tem pogosto neusmiljeni – želimo nenehno rast delnic, cenejše proizvode, hitrejšo dostavo – pri tem pa pogosto pozabimo, da naše zahteve krojijo njihovo delo, tudi njihove delovnike in pogosto izgorelost. Občutek imam, da smo za lastno odgovornost v ukroju tega sveta pogosto slepi ali pa se vsaj delamo, da ne vidimo dovolj izostrene lastne sence.

Kako osebno ustvarjate poslovne odnose?

Ljudem, s katerimi delaš, moraš zaupati. Če jim ne, z njimi raje ne delaj. Zaupanje je najpomembnejše managerjevo orodje, poleg moči in denarja. Če kot manager načrtujete skupno prihodnost s sodelavci, morate več vlagati v atmosfero in pri tem včasih celo prezreti kratkoročne rezultate. Skoraj klišejski odgovor vodilnih je, da za zaposlene nimajo časa, čeprav v istem hipu zatrjujejo, da so ravno oni njihovo največje bogastvo. Koliko časa porabiš z nekom, je edini pravi kazalnik njegove vrednosti za vas. Včasih vprašam kolege, kaj jim je najpomembnejše v življenju. Domala vsi rečejo: Otroci. In koliko ur preživite z njimi? Eno, dve na dan? Čas je kazalnik, ki ne prizanaša.

A povprašali ste me po bolj osebem pogledu, kajne? Naj vam odgovorim strnjeno: Živeti in delati želim z ljudmi, ki so moji prijatelji ali pa so vsaj zelo blizu tega, da bi bili. Nobena skrivnost ni, da je nekdanji predsednik uprave Adecca moj prijatelj. Verjetno sva skupaj spila več piv, kot pa sva preživela ur v poslovni stavbi na sestankih. A to je bil vedno kakovostno naložen čas – včasih sva govorila o seksu, drogah in rock'n'rollu, a sva že po slabih desetih minutah prešla na posel. In to imam rad. Veselim se ljudi, s katerimi je moje življenje dobro zapravljeno. ■