

Aistės Mažeikienės publikacija „Ar „Žvaigždžių komanda“ lemia puikius rezultatus? Ar „Žvaigždės“ – naudingos, ar tik - ryškios?“

Dauguma vadovų savo įmonėje nori matyti savimi pasitikinčius, stiprius žmones, turinčius gerą patirtį ir žinias. Nes tokie yra rinkos, didėjančios konkurencijos ir „vakarėjančio“ gyvenimo reikalavimai.

Tokie darbuotojai yra vertinami klientų (pvz., UAB „X“ netgi išreiškia norą dirbti tik su Jonu, o ne su Tadu), gerbiami konkurentų, gerai uždirba ir žino savo vertę, be to, nuolat tobulėja, nes besiplečianti ir vis daugiau išmananti rinka neleidžia stovėti vietoje.

Tačiau visi esame susidūrę su puikiais, bet nesukalbamais specialistais, kurie laikosi įmonėje tik todėl, kad nėra kuo pakeisti jų kompetencijos, ryšių ar aktorinių sugebėjimų. Matome ir „paskendusius savyje“ profesionalus, nemokančius savo įgūdžių ir paslaugų išmatuoti jokiais piniginiiais vienetais ir net savo draugams negalintiais paaiškinti, ką jie veikia. Bet pabandykite pajudinti tokius „žvaigždžių liga“ apsirgusiuosius – iš kart gausi atsakymą, kad be jų „čia nieko nebūtų“. O jums atrodo, kad tas žmogus išstisęs dvi dienas fotografavo mineralinio vandens burbuliukus reklamai, po to pusdienį rūkė, bet taip ir nepateikė išlaidų biudžeto ataskaitos ir nepaskambino naujam užsakovui. Bet visi projektų vadovai sutartinai sako: „jis yra genialus“.

Kas yra „žvaigždė“?

Tai dažnai gali būti sėkmė bei pripažinimą patyręs ir užvertęs aukštyn galvą pakankamai kompetentingas darbuotojas. „Užaugęs“ įmonėje ir pasijutęs „peraugusiu“ savo bendradarbius.

Dažnai tai – senbuvis, kuriam jau atrodo, kad jis „savo atidirbo“, todėl dabar jau būtų laikas pailsėti. Iš tikrųjų, tai gali būti ir pirmasis, ilgiausiai dirbantis pardavimų vadybininkas, turintis geriausiai perkančių ir stambiausių klientų duomenų bazę, užtikrinančią asmeninę poros milijonų apyvartą kasmet. Tai gali būti ir buhalterė – apskaitininkė, kuris per trejetą metų sužinojo tiek firmos paslapčių ir gandų, kad dabar gali vaikščioti užrietus nosį ir su niekuo nebesikalbėti.

Taip pat dažnai „žvaigždė“ tampa naujas darbuotojas, „galvų medžioklės“ metodu perviliotas iš panašios verslo srities įmonės. Gaunantis didesnę nei kolegos atlyginimą ir įtakojantis svarbių įmonei sandėrių sėkmę. Nuolat lyginantis buvusią ir esamą darbovietes: „na, bet jūs čia ir dirbate. Neįsivaizdavau, kad turite tiek problemų“, taigi, besijaučiantis amžinas visažinis, pagaliau nupirktas, kad „įvestų čia tvarką“.

Nejaugi jums reikia vidutinybės?

Kurie darbdaviai teisūs: tie, kurie nori „žvaigždžių“: geriausių, gabiausių, siekiančių vis daugiau ir toliau darbuotojų, ar tie, kurie nori tiesiog gero darbuotojo, kuris vykdytų savo pareigas ir nenorėtų kelti galvos aukščiau, nei reikia, bei kišti nosį ten, kur jam dar ne laikas?

Tik nedaugelis darbdavių išdrįsta pasakyti: man reikia tokio žmogaus, kuriam aš būčiau autoritetas ir galėčiau jį valdyti. Tokio, kad nebūtų išlepintas gyvenimo (pvz., kuriam ant sprando – du vaikučiai, nedirbantis sutuoktinis, būsto ir automobilio paskolos) ir tokio, kuris nesiektų mano kėdės. Netgi – tokio, kuris nenorėtų kilti aukščiau, nei jam siūloma.

Kiti sako: man reikia paties geriausio, nes vidutinybių mes turime pakankamai. Mūsų kompanijos ambicijų netenkina paprasti, tik „savo vietoje“ esantys žmonės. Mums reikia charizmatinių kovotojų, nes dirbam su ypač reikliais klientais. Dar jie turi būti geri derybininkai, nusimanyti apie naujausias technologijas, turėti verslumo gyslelę. Trumpai tariant, reikia gero specialisto, vadovo, stratego ir vykdytojo viename asmenyje ir dar su naudingais ryšiais.

Atleiskite, bet tai kvepia „viengungiška“ ideologija: jis turi būti protingas, gražus (na, bent jau atletiškas), turtingas, bet nesėdintis iki išnaktų darbe, ištikimas, bet turintis skonių, jūmoro jausmą ir azartą visame kame, jautrus, atsipalaidavęs, bet be žalingų įpročių, ir, pageidautina, kad žinotų, kas yra Kobo Abe, Carmina Burana, Frida Kalo ir Apribojimų teorija.

Jei neišskiriame svarbiausių kriterijų ir ieškome visapusiško darbuotojo – „žvaigždės“, rizikuojame sumokėti ganėtinai didesnę kainą, nei jo atlyginimas.

Jei įmonei sekasi, ji, pasitelkusi savo įvaizdžio, pasiekimų ir idėjų patrauklumą, „galvų medžioklės“ ir finansų pagalba kartais susirenka tikrą „žvaigždžių“ rinkinį. Kurį laiką, atrodo, tikslas pasiektas. Tačiau vis sunkiau sekasi susikalbėti tarpusavyje - tiek pačioms „žvaigždėms“, tiek į juos besilygiuojantiems.

Kuo pavojinga kviestis „žvaigždę“ į savo komandą?

Išskirtinių sąlygų reikalavimas.

„Žvaigždės“ statusas pradeda reikalauti vis daugiau įvaizdžio detalių ir dėmesio. Netikėjau savo akimis, kai sužinojau, kad vienas tik prieš kelis mėnesius įdarbintas direktorius įmonės sąskaita girdė ir valgydino ne tik tiekėjus, o ir visus parodos dalyvius, norėdamas pasirodyti labai svarbiu ir tiesiog „turėti gerą laiką“. Kitas naujas vadovas, žinodamas ne pačią geriausią įmonės finansinę situaciją, sugebėjo prisipirkti savo automobiliui aksesuarų už tokią sumą, už kurią galima būtų nupirkti dar vieną automobilį. Trečias, pamatęs, koku automobilių jam teks važinėti, iš karto režė: „aš važinėsiu pas tokius klientus, kurie tik pasišaipytų iš šito tranto“.

Prasideda ir tokie, iš pirmo žvilgsnio, smulkūs dalykai: „kodėl turėčiau ateiti į darbą anksčiau, nei 10 valandą. Juk ne tam mane samdėte, kad atsėdėčiau darbo valandas.“. Arba „ar turėčiau rašyti beprasmiškas ataskaitas? Atėjau čia dirbti, o ne įvedinėti biurokratijos“. „Ką, mes negalim sau leisti turėti prestižinius odinius aplankus ir požeminio garažo?“. Ir panašūs reikalavimai susiejami su tuo, „ką klientai pasakys“, jokiū būdu nepabrėžiant, kad tik man pačiam to reikia.

Neužteks vien „žvaigždės“ - jai reiks tarnautojų.

„Galvų medžioklės“ būdu atėjęs kandidatas dažnai tikisi, kad, jei jį jau atsisiviliojo, pačiam dirbti reikės mažiau. Arba, būsima „žvaigždė“ mano, kad jau labai greit jam/jai nebereikės „dirbti pačiam“, kad jo, kaip mesijo, žodžius, idėjas gaudys ir fiksuos kažkas kitas. Mat, pasijutus be galo svarbiu, nesinori rūpintis tų nuostabių savo idėjų įgyvendinimu, užsiiminėti „ūkinėmis“ smulkmenomis. Jis ar ji nejučia gali taip smarkiai kilstelėti galvas, kad ofise nebeliks kam atlikti paprastesnių, „žemiškų“ darbų: susitvarkyti konferencijų salę po seminaro, pačiam sujungti prezentacijai naudojamus prietaisus, nusinešti tuščią kavos puodelį ar derėtis su „nesvarbiu“, t.y. mažiau perkančiu klientu.

Komanda suskils į „už“ ir „prieš“ žvaigždę.

Be to, „žvaigždė“ jau nebensiteikusi kalbėtis su „bet kuo“. Jei norite prie jo/jos priėti, turite įspėti prieš dieną (nes „žvaigždė“ planuoja savo laiką) arba pateikti klausimą raštu, dar geriau sekioti paskui ir spėti užfiksuoti kiekvieną „auksinę“ mintį, kurią, esant gerai nuotaikai, „žvaigždė“ gali leptelėti bet kurią akimirką.

Perskaitytą visa tai, tikriausiai sutiksite, kad tokia „žvaigždė“ jūsų padalinyje ar įmonėje gali būti viena, na, daugiausia – trys. Kiti tuo tarpu turėtų atlikti „klapčiukų“, patarnautojų, referentų, „darbo bičių“ roles.

Tenka stebėti ir tokias „žvaigždes“, kurioms užtenka tik trumpam pasirodyti pasitarime, pasakyti pora komentarų ir išnykti visai dienai kažkokiais ypač svarbiais reikalais. Jei kiti įmonės darbuotojai visiškai nežino, ką veikia toks „specialistas“, jie jaučiasi nesaugiai (gal kažkas yra daroma už jų nugarų?) arba pradeda jausti priešišumą tam, kuriam „nereikia dirbti“. Kita grupė darbuotojų pradeda siekti tokio paties laisvo grafiko, nematydama reikalo atsiskaitinėti už iekvieną savo darbo laiko pusvalandį.

Net ir darbai turėtų pasidalinti į „svarbius“, t.y. „vertus atlikti“ „žvaigždei“, ir „nesvarbius“. „Žvaigždė“ dažnai reikalauja ir išskirtinio apmokėjimo už savo paslaugas: „jei tai darau aš, tuomet sutarties sąlygos turi būti kitos“. Arba netgi kyla rizika įmonės teikiamų paslaugų kokybei: „man čia per maži pinigai, kad tiek terliotumėmės. Darom už tiek, kiek moka. Vis tiek savam kaime niekam nepasisukęs, nes nsupranta, kaip turi būti padaryta.“

Vyksta ir tam tikra įmonės klientų atranka: „aš nedibsiu su ta davatku kontorėle. Iki šiol dirbau tik su stambiais tarptautiniais koncernais“.

Neišvengiamas konfliktas. Įsivaizduokite, kad komandoje jau dirba kelios tokios „žvaigždės - senbuvės“ – klientų ir konkurentų vertinami specialistai, gerai uždirbantys ir žinantys savo vertę. Ateina dar vienas, įsitikinęs savo darbo metodu unikalumu ir teisumu. Gali būti, kad „seniai“ ignoruos naujoką, pajutę konkurenciją („mes čia jau seniai dirbam, o jis/ji tegul pirmiausia parodo, ką gali“). Tuo tarpu naujokas gali atsiriboti nuo komandos ir būti visai patenkintas savimi („mane nupirko, ir pakankamai brangiai. Vadinasi, aš tinku vadovybei. O tai, ką galvoja tie čia užsisėdėję paniurėliai, man vienodai rodo. Aš dirbsiu savo darbą“).

Jei darbo pobūdis nereikalauja didelio bendradarbiavimo tarp komandos narių, „senių“ ir „naujokų“, viskas vyksta savo vaga, ilgainiui tokie „naujumo“ skirtumai sumažėja, ir galų gale „žvaigždė“ priimama į ratą.

Tačiau jei reikia bendradarbiavimo, kažkas organizacijoje turi tapti tarpininku, nes konkuruojantys tarpusavyje nepasišneka net apie esminius dalykus. Labai dažnai toks tarpininkavimas vyksta su komedijos elementais: mažame ofise yra paliekami raštai viens kitam, perduodami per administratorę; bendraujama ne ofise, o tik telefonu, kartu pietaujama prie atskirų staliukų, o, pasibaigus darbo laikui, pasipila svarbūs skambučiai ir pan.

Ilgesnis nutolimas nuo „senbuvėlių“ gali lemti didesnės arogancijos išryškėjimą, kurią, o varge, jau pradeda pastebėti ir klientai.

Galbūt ir jūsų komandoje dirba keletas „žvaigždžių liga“ apsigusių žmonių?

„Apolonų grupės“ efektas: kas tai?

O gal tikrai geriausia sukurti komandą iš ambicingų, aštrių, analitiškų, gabių protų? Iš darbuotojų, kurie puikiai pasirenge dirbti savarankiškai ir priimti svarbius sprendimus? Tikrą „smegenų centrą“?

Deja, arba, laimei, – tai nėra kelias į sėkmę. Greičiausiai praktiškai tai taptų nusivylimu. Bandymai rodo, kad tokios vadinamosios „Apolonų grupės“ sugaišta daug laiko nevaisingoms diskusijoms, kurių metu kas nors vienas bando perkalbėti kitus komandos narius sutikti su jo pažiūromis. Niekas nenori pasikeisti, ir visi bando rasti silpnųjų vietų kitų argumentuose. Apolono efektas yra neigiamas dėl šių priežasčių:

- Nariai yra per daug **panašūs ir todėl turi vienodų ambicijų**, o būtent - savo entuziazmą kiekvienoje užduotyje naudoja analizei ir kontranalizei. Jie teikia pasiūlymus ir yra opozicijoje. Tuo tarpu be dėmesio lieka daugelis kitų užduočių: kaip panaudoti visus išteklius, informuoti, apibendrinti žinias, koordinuoti ir t. t.
- Kiekvieno nario perdėtas **susitelkimas tapti Nr. 1** nesąmoningai ugdo „antikomandinę“ nuostatą.
- Kritiškas smegenų koncentravimasis į klaidų ir trūkumų paiešką kitos pusės argumentuose nusveria visa tai, kas vyksta teigiama. Jei tai būtų filosofų būrelis, gal gimtų nauja perspektyvi teorija. Tačiau kadangi darbe siekiama rezultatų, o „proto bokštai“ nukrypsta į procesą, yra rizika taip nieko apčiuopiama ir nepasiekti.

“Dramblio kaulo bokšto“ komandos

Joms būdinga:

- **uždarumas nuo aplinkos (nes „kiti neverti dėmesio“)**
- **ypatingas pasitikėjimas vienas kitu;**
- **atradimų džiaugsmas;**
- **solidarumas, vieningumas;**
- **didžiavimasis savo pasiekimais ir kitų niekinimas;**
- **rinkos poreikių ignoravimas, atitrūkimas nuo realios situacijos.**

Jei tokia “žvaigždžių komanda” dar ir ilgą laiką dirba tik su keliais stambiais projektais (kas verčia ją ilgiau „užsidaryti“ savo mintyse ir kabinetuose), ji gali virsti klanu “dramblio kaulo bokšte” – pasitikėjimas, didžiavimasis savo pasiekimais ir sutelktumas gali rizikingai virsti tokiais pareiškimais klientams kaip: “Mes taip nedirbame” arba “Tik jums užkliuvo mūsų sutarties forma – dar niekas jos nekritikavo” ir pan. Nuolat yra pabrėžiamas skirtumas tarp to, kaip dirbame „mes“, ir kaip prastai dirba kiti.

Jeigu jau kviečiatės „žvaigždes“: kaip mažiau rizikuoti

Pradžia - lemiamą

Jau pačioje pradžioje, priimant į darbą, nepadarykite klaidos. Tegul niekas nežino, kiek jums kainavo atsivilioti „geriausią iš geriausių“ specialistą į savo įmonę.

Pirmiausia jis pats turi nežinoti, kad buvo „medžiojamas“ pusę metų, o už jo „galvą“ sumokėta solidi pinigų suma. Geriausia bus, jei „žvaigždė“ manys, kad jis tiesiog sudalyvavo atrankoje ir ją laimėjo (nors kartais tokios atrankos iš tikrųjų būna „vienas iš vieno“). Tuo gali pasirūpinti šią „atranką“ vykdančias asmuo, personalo skyrius ar atrankos konsultantai.

Jei „medžiojamas“ specialistas dar iki galutinio derybų etapo sužinos, kad jis – vienintelis ir geidžiamiausias, galite jo ir neįpirkti – jis kels savo kainą, jo pageidaujamas atlyginimas tikrai gerokai viršys atlyginimų vidurkį rinkoje, be to, reikalaus įvairių papildomų sąlygų.

Nepasiduokite ankstesnės darbovietės įvaizdžiui. „Garsių ir žinomų“ pinklės

Skaudžiai išbandyta tiesa: ir didieji daro klaidų. Tai, kad žmogus atsiuntė jums savo CV iš žinomos, sėkmingos kompanijos, tai nereiškia, kad jis – puikus specialistas ir darbuotojas. Net jeigu jis ten ir pradirbo pagarbą keliantį laikotarpį.

Deja, atsiranda didžiulė pagunda „pasiimti“ tą žmogų į savo įmonę.

Kai pagaliau randamas „idealus CV“ – darbdavio širdį užlieja pasitenkinimo banga: „va, kokia puiki patirtis, kokie ryšiai. Jei į mūsų jaukią 30 žmonių įmonę ateitų šitas, iš garsios tarptautinės kompanijos, pradirbęs ten net dešimtmetį!“

Įmonės vadovas ieško to, kuris galėtų išspręsti įmonės problemas. Todėl kartais norisi užsimerkti prieš patyrusio ir gabaus specialisto asmenybės „aštrumus“ ar ypatumus, o lenkti galvą prieš šio žmogaus patirtį ir kontaktus, reikalingus darbui. Talentingi, gabūs, bet sunkiai sukalbami, demonstruojantys ekscentrišką elgesį darbuotojai – jų norime, nes manome, kad ankstesni darbdaviai tiesiog nesugebėjo su jais susikalbėti, jų išlaikyti, o mes – tolerantiški, dalykiški, protingesni ir t.t.

Ką daryti: tiksliai sužinokite, ką tas žmogus dirbo ir ką nuveikė toje garsioje įmonėje. Gal jis tiesiog buvo pasiuntinuku? O gal tik turėjo kažkieno užnugarį? Ne ką geriau, jei tas žmogus vykdė tik vieną siaurą, rutinišką darbo funkciją, o viskas už jį buvo suplanuota „didelių ir protingų“ iš tos šalies, kurioje yra įmonės valdyba. Pasitikrinkite rekomendacijas, kiek tik įmanoma. Ne iš vieno ar dviejų žmonių, kad nuomonių turėtumėte kuo daugiau, nes jos – subjektyvios.

Paklauskite „svajonių kandidato“, kodėl jis iš didelės, sėkmingos ir garsios įmonės sutiktų eiti pas jus – į mažesnę, ne užsienio kapitalo, ne taip puikiai organizuotą sistemą, kurioje daug ką reikės atlikti pačiam, o ne per įvairių skyrių administratores. Išprovokuokite kandidatą kalbėti apie savo lūkesčius. Dažnai ramų gyvenimą ir darbą turėję žmonės net pirmuose atrankos pokalbiuose kalba apie darbą be jokių viršvalandžių, pietus įmonės sąskaita, reprezentacines išlaidas, asmeninį asistentą. Labai gerai aptarkite ir apgalvokite, ar iš tikrųjų jums būtina pildyti tokius reikalavimus žmogaus, kurio darbas jūsų įmonėje dar nepatikrintas laiko.

Jeigu jau turite „žvaigždžių“

Galbūt jūsų „žvaigždė“ nebūtinai bus tokia stereotipiškai aikštinga ir skandalinga, kaip pramogų pasaulyje. Jai gal ir nereikės stilisto, masažisto, dietologo, psichoterapeuto, bet specialios kedės, nestandartinio darbo grafiko, būtent tokio kompiuterio ir išskirtinio dėmesio gali prireikti.

Turėti „žvaigždę“ komandoje nebūtinai reiškia apie ją šokinėti. Bet skirti dėmesio – būtina. Nekovokite su ja, o nukreipkite ta linkme, kuria ji geriausiai, ryškiausiai suspindėtų.

„Žvaigždės masažas“

„Žvaigždei“ sumokate daug. Bet dar didesnę kainą gali tekti sumokėti, jei ignoruosite jos poreikį būti „masažuojamam“.

Pristatykite naują įmonės darbuotojams. Ne kaip „visų galų meistrą“ ar „misterį problemų sprendėją“, o remkitės to žmogaus pasiekimais, konkrečia darbo patirtimi, paminėkite jo atliktus darbus.

Atviliotas specialistas žino, kad čia (ir anksčiau taip buvo) jis vertinamas už puikų darbą. Todėl gal ir anksčiau jis elgėsi savaip, nesilaikė bendrai priimtų taisyklių. To išvengti galite tik pradžioje, priimant šį žmogų į darbą. Nuolat užtikrinkite jam, kad jis bus vienas svarbiausių komandos narių, kaip savo srities specialistas. Papasakokite jam apie įmonės planus, susijusius su jo atėjimu. Bet ir paminėkite, kad ne visi sugeba taip planuoti ir organizuoti savo darbus, kaip jis, todėl, atėjęs į įmonę, jis turės laikytis bendrai priimtos tvarkos – pirmiausia tam, kad kiti darbuotojai nebūtų „išmušti iš vėžių“. Laikykite naują tam tikru „suokalbininku“ – lyg jūs abu žinotumėte, kad tos kelios taisyklės – tik dėl kitų nedrausmingų įmonės „auklėtinių“, bet jų privalo laikytis visi čia dirbantys.

Karts nuo karto papietaukite su savo „žvaigžde“, pavakarieniaukite, pasikalbėkite apie įmonės problemas ir tikslus.

Deleguokite „žvaigždei“ darbus, pabrėždami jos išskirtinumą, sugebėjimus.

Labai „sužvaigždėjusioms“ personoms, kurios pradeda kelti grėsmę komandiniam darbui, paprastai duodamos vystyti naujos veiklos sritys (pvz., „žvaigždė“ tampa plėtros vadovu, ar gauna vadovauti filialui kitame mieste ar kitoje šalyje), netgi specialiai kuriamos naujos dukterinės įmonės, kad išvengti to žmogaus daromo neigiamo poveikio kolegoms, bet neprarasti paties specialisto.

Ar jums tikrai reikia darbuotojo „geriausio iš geriausių“? Jei taip nutarėte, jau ir patys paieškos būdai ir atranka gali lemti „žvaigždės“ atsiradimą jūsų kolektyve