

ÞAÐ ÞARF MEIRA TIL EN ÞJÓNUSTULUND!

Gunnar Haugen og Ægir Már Þórisson

Í stjórnunarfræðum skýtur reglulega upp kollinum umræða um gildi hvatningar á vinnustöðum. Sumum finnst oft að helst til mikið sé gert úr mikilvægi þessa óljósa og dularfulla hugtaks. Aðrir eru á öndverðum meiði—finnst eins og meginhlutverk stjórnenda ætti að snúast um það að hvetja starfsfólk til dáða. Til að varpa örlitlu ljósi á þessa umræðu er ekki úr vegi að kíkja á stutta dæmisögu.

Orð og efndir

Gulli sækir um starf sem sölu- og þjónustufulltrúi í verslun og er ráðinn. Hann hefur lengi haft augastað á starfi sem þessu og er fullur sjálfstrausts og tilhlökkunar. Framkvæmdastjórinn sem sá um ráðninguna segir honum að það sem gerði útslagið var að á þjónustu- og söluprófi kom Gulli langbest út á frumkvæði, sjálfstrausti og sannfæringu miðað við hina umsækjendurna. Hann hefur miklar væntingar um að Gulli standi sig vel og segir honum að stefna fyrirtækisins sé að menn séu metnir að verðleikum.

Gulli er fljótur að komast inn í starfið. Eftir mánuð er hann farinn að selja talsvert meira en hinir starfsmennirnir. Aðspurður segist hann leggja sérstaka áherslu á að taka fljótt og vel á móti þeim sem koma inn í verslunina. “Ég spyr alltaf hvort ég geti aðstoðað og segi fólki bara að húa í mig ef það vill bara fá að skoða” segir Gulli og bætir við að hann leggi mikla áherslu á að spyrja ávallt um þarfir kunnans.

Eftir þrjá mánuði er hann farinn að taka eftir að samstarfsmenn hans eru ekki eins metnaðarfullir og hann. Viðskiptavinir þurfa oft að bíða óþarflega lengi eftir þjónustu af því að starfsmenn eru uppteknir við að tala saman. “Ég skil bara ekkert í því af hverju framkvæmdastjórinn tekur ekki á þessu. Það er alveg augljóst að menn geta gert miklu betur” segir Gulli.

Níu mánuðir eru liðnir frá ráðningu. “Ég er alveg að hætta að nenna þessu. Það er alveg sama hvað maður leggur sig fram, það tekur enginn eftir því.” Gulli minnst þess að í ráðningarviðtalinu hafi framkvæmdastjórinn sagt að menn væru metnir að verðleikum hjá þessu fyrirtæki. “Það er nú ekki eins og maður hafi tekið eftir því. Ég veit að ég er búinn að standa mig vel en ég virðist vera sá eini sem veit það” segir Gulli öflugur.

Ár er liðið og Gulli fer í árlegt frammistöðuviðtal. Viðtalið tekur u.þ.b. 20 mínútur. Framkvæmdastjórinn er búinn að fylla út sérstakt eyðublað þar sem Gulli er metinn á ýmsum þáttum. “Hann sagði að ég væri með mikið frumkvæði, sýndi sjálfstæði í starfi og hefði mikla þjónustulund. Mér fannst samt eins og þetta væri hálf innantómt hjá honum” segir Gulli og bætir við “hann nefndi engin dæmi um allt þetta og ég hafði það á tilfinningunni að hann segði það sama við alla starfsmennina. Hvað veit hann svo sem um hvað er að gerast í framlínunni – húkir inni á skrifstofu og er á fundum daginn út og inn.” Gulli er frekar óhress með viðtalið þrátt fyrir jákvæða niðurstöðu. “Megnið af tímanum fór í að ræða mál sem kom upp í fyrradag, það var einhver kúnni sem kvartaði til framkvæmdastjórans af því að ég hafði veitt honum rangar upplýsingar um tiltekna vöru”.

Af hverju ætti Gulli að leggja sig fram?

Í fyrsta lagi

Hver er ástæða þess að frammistaða Gulla fer versandi eftir því sem líður á árið? Hér er greinilega um að ræða hæfan starfsmann sem er fullur af eldmóði og metnaði þegar hann hefur störf. Hvað gerðist? Það er ljóst að vandað var til ráðningarinnar og hann stóð sig vel framan af, en missti síðan flugið.

Ef tekið er tillit til afskiptaleysis stjórnandans kemur það alls ekki á óvart. Slaka frammistöðu starfsfólks má að grunni til rekja til tvennra mögulegra skýringa. Annars vegar skort á kunnáttu og hins vegar skort á hvatningu. Hér er greinilegt að hvatningunni var ábótavant.

Það má allt eins spyrja hvers vegna starfsmaðurinn ætti að leggja sig sérstaklega mikið fram? Veltum því aðeins fyrir okkur.

- a) Gulli fær sömu laun og allir hinir.
- b) Viðskiptavinirnir sjá sjaldan ástæðu til að minnast á hversu góða þjónustu hann veitir. Þeir gera einfaldlega þá kröfu að hún sé óaðfinnanleg.
- c) Samstarfsmönnum finnst óþarfi að vera að tala eitthvað sérstaklega um það þegar menn gera það sem þeir eiga að gera í vinnunni.
- d) Stjórnandinn hefur ekki séð neina sérstaka ástæðu til að tala sérstaklega um það sem vel er gert. Líkt og aðrir gerir hann þá kröfu að menn standi sig vel. Hans viðhorf er einhvern veginn á þessa leið: Maðurinn var ráðinn til þess að selja og veita þjónustu og fær greidd laun fyrir það. Stjórnandinn hafði meira að segja fyrir því að kanna hvort viðkomandi hefði þá eiginleika sem til þarf til að vera góður sölufulltrúi. Þarf nú líka að fara að hvetja sérstaklega fyrir það að menn vinni vinnuna sína eins og menn!

Það er ekki annað hægt en að fallast á það sjónarmið að fólki eigi að leggja sig allt fram á hverjum einasta degi. Menn ættu að skila góðu dagsverki og sinna öllum viðskiptavinum af stakri alúð og virðingu. Svona ætti þetta að vera. Veruleikinn er hins vegar ekki endilega þannig. Ef ekki koma til regluleg viðbrögð um hvernig við stöndum okkur frá því umhverfi sem við störfum í (frá viðskiptavinum, samstarfsfólki eða stjórnendum) missum við flugið á endanum – höldum ekki dampi.

Í annan stað

Þessi saga segir okkur líka sitt hvað um hvernig á ekki að standa að mati á frammistöðu. Almennar umræður um frammistöðu starfsmanns á árs fresti hafa nákvæmlega engin áhrif á það hvernig fólk stendur sig í starfi. Í dæminu hér að ofan fer umræðan að snúast um tiltekið atvik sem átti sér stað í liðinni viku. Stjórnandanum láist að taka tillit til þess að í 51 viku þar á undan hafði engin kvartað undan þjónustu Gulla. Ef umrætt atvik hefði átt sér stað fyrir 6 mánuðum hefði umræðan ekki snúist um það. Það væri löngu gleymt.

Tólf mánaða tímabil er einfaldlega of langur tími til að taka saman og ræða um á 15 –20 mínútum og frammistaða starfsfólks er of mikilvæg fyrir rekstur fyrirtækis til að fá ekki meiri athygli en svo.

Og í þriðja lagi

Sagan varpar einnig ljósi á umræðuna um samspil eiginleika/hæfni sem fólk hefur til brunns að bera og hvernig þeir eru nýttir. Umræðan um hvort hægt sé að kenna fólki að veita framúrskarandi þjónustu eða hvort fólk sé annað hvort “þjónustulundað” eða ekki skýtur oft upp kollinum. Þessi saga minnir okkur á að þótt viðkomandi búi yfir tilteknum eiginleika, s.s. þjónustulund þá þarf einhvers konar endurgjöf að koma frá því umhverfi sem viðkomandi starfar í. Að öðrum kosti sér starfsmaðurinn enga sérstaka ástæðu til að virkja umrædda þjónustulund.

Hlutverk stjórnenda

Stjórnendur fá greidd laun fyrir að stjórna. Það er gagnlegt að velta því aðeins fyrir sér hverju þeir eiga að stjórna. Árangur eða frammistaða starfsfólks hlýtur að vera þar ofarlega á lista. Að sjálfsgöðu er hlutverk stjórnenda margþætt og flókið en ef menn vanrækja það hlutverk að stýra árangri starfsfólks eru menn á villigötum. Það fellur undir starfslýsingu stjórnandans að laða það besta fram í því starfsfólki sem hann ber ábyrgð á. Það er allavega þannig sem hlutirnir ættu að vera. Spurning hvort veruleikinn sé annar.

Greinin birtist í Viðskiptablaðinu árið 2003 © IMG Ægir Már Þórisson, Gunnar Haugen