



## Koliko koštaju greške? Može li se izračunati vrijednost koja se gubi zbog napravljene greške i posljedica koje su se pritom dogodile? Što je kritika, a što je kritizerstvo?

Mnogi doživljavaju sam pojam kritike u negativnom svjetlu, sjećajući se kako su u djetinjstvu bili verbalno napadani bez očiglednog razloga od raznih školskih nasilnika ili grubih roditelja. Tko je bio ranjen u djetinjstvu teško i u odrasloj dobi prihvaća bilo kakvu kritiku, pa i dobronamjernu. Kritika dolazi u brojnim nijansama, no prevladavaju dvije temeljne boje: konstruktivna i destruktivna, a uz nekoliko jednostavnih pravila moguće je izbjeći vrijeđanje i riješiti probleme

Postoji scena u filmu „Schindlerova lista“ kad SS oficir, psihopat, naređuje da ubiju Židovku, koja je u filmu inženjer graditeljstva, odgovorna za gradilište. Profesionalno mu se obratila i rekla da će se ovako kako se gradi ba-

raka srušiti i šta treba napraviti. Greška je bila u tome što mu se obratila pred svima i time mu (prema shvaćanju u njegovoj ludoj glavi) narušila autoritet. Nakon što je ubiju, on naređuje da sve poruše i naprave točno onako kako je maločas ubijena Židovka rekla.

**U verziji bez ubijanja, ovaj model ponašanja egocentričnih psihopata prema zaposlenima je široko rasprostranjen - na profesionalno postupanje i konstruktivnu kritiku reagirati će surovo prema predlagачu a onda će sve to provesti u djelo.**

No, postoji razlika između verbalnog napada u cilju vrijeđanja i omalovažavanja te iznošenja primjedbi i upozorenja vezanih za pogreške koje smo stvarno učinili. Ako smo profesionalci, moramo biti sposobni razlikovati nečije vrijeđanje zaogrnutu u kritiku od kritike koja je utemeljena, ali je izrečena na nespretni i nediplomatičan način.

S druge strane i sami moramo usvojiti tehnike inteligentnog iznošenja kritike tako da bi oso-

ba kojoj se obračamo što lakše usvojila nova znanja i vještine te poboljšala svoju izvedbu na poslu. Čak i kad je opravdana i motivirana željom da nekoga navedemo na kvalitetniji rad, kritika je destruktivna ako nesmotreno narušava nečije samopoštovanje i izaziva stres, jer time gura osobu u bolest i srozava joj produktivnost.

Dobar je primjer destruktivne kritike rukovoditelj koji kaže „Kako si mogao napraviti takvu glupu pogrešku, o čemu si mislio, pogriješio sam što sam te zaposlio“. Psihološki neupućen šef može misliti da će vas tako motivirati na marljiviji i precizniji rad, ali će vjerojatnije proizvesti drukčije učinke: zamržit ćete njega i posao, poželjet ćete otići ili ćete nastaviti raditi, ali sada pod većim stresom. Istinski konstruktivna kritika sadrži poštenje, vjerodostojnost i vještu diplomaciju. Ne valja biti ni pretjerano hladan ni previše srdačan, već spretno balansirati između te dvije osobine. Želite li povjerenje, ponudite ponašanje koje stvara povjerenje.

Zašto je potrebno reagirati na nečiju grešku, odrediti njenu vrijednost, ukazati na posljedice i predočiti ispravno rješenje svim zaposlenicima? Ne zato da

bi se definirao krivac, već zato jer ljudi mogu pomisliti da greška nije greška (čim nitko ne reagira) i mogu je prihvatiti kao obrazac ponašanja.

### Teorija slomljenih prozorskih stakala

Narod bi rekao, *rupa se krpa dok je mala*, odnosno šteta se popravljala dok je mala. Ako greška nije označena, objašnjena i ukazana, ponavljanje više nije greška nego namjerna šteta. Negativna selekcija je dobar primjer. Možda ste greškom izabrali lošeg ili korumpiranog političara (vjerovali ste da je ono za što se prikazuje), no ako ga izaberete ponovo ili nekog sličnog njemu, to više nije greška već postaje obrazac, pravilo, procedura. Ukazivanjem na grešku u ranoj fazi i definiranje ispravnog postupka izbjegava se serija događaja koje nazivamo „teorija slomljenih prozora ili teorija slomljenih prozorskih stakala.“

**James Q. Wilson i George L. Kelling** prvi su predstavili „teoriju slomljenih prozorskih stakala“ u članku „Broken Windows“, objavljenom u ožujku 1982. godine u časopisu „The Atlantic Monthly“.



Naslov teorije definirali su opisujući sljedeće primjer:

*Zamislite zgradu s nekoliko slomljenih prozora. Ako prozori nisu popravljani, vadali će slomiti još nekoliko prozora. Konačno, slomiti će sva stakla i prijeći na zgradu. Ako je zgrada prazna, možda će se u nju useliti ili je uništiti iznutra.*

Tako je i sa pločnikom. Ako se ne počisti i ostane na njemu smeća, uskoro će „pristići“ novo smeće. Štoviše, ljudi će početi izbacivati smeće iz automobila, ostavljati vreće sa smećem ili čak donositi krupni otpad.

Zato je grešku potrebno prepoznati, definirati i stvoriti procedure da se ne ponovi. U protivnom, kako kaže narod, *cigla na ciglu ide, a novac na novac ide*, a ja bih dodao, *i greška za greškom ide...* i postane procedura, odnosno obrazac ponašanja.

Brojne knjige o umijećima prodaje i marketinga inzistiraju na dvije tvrdnje. Prvoj, *«Kupac je kralj»* i drugoj, *«Kupac je uvijek u pravu»*. Premda bi se iz ranijeg teksta moglo pomisliti da ustrajemo na tome da je sva krivnja za neuspješnu prodaju na prodavaču, naš je odgovor da to nije točno.

Kupac nije kralj i kupac nije uvijek u pravu. Ne mora svaka reklamacija biti opravdana i ne mora svaka greška prodavača biti katastrofalna i izazivati napade *padavice* kod kup(a)ca. Da se razumijemo - kupac nije uvijek u pravu, ali je uvijek kupac, koji nam daje novac i stoga zaslužuje našu punu pozornost, kulturni odnos i trud u rješavanju reklamacije.

Naravno da je moguće da kupac ne bude uvijek u pravu – bilo da se radi o odabiru nekog proizvoda koji mu ne odgovara, o reklamaciji ili bilo čemu drugome. Istina leži u činjenici da kupac nije neko vanzemaljsko, nadmoćno biće, koje je uvijek u pravu, a naročito nije Bog. Kupac je partner svakog prodavača, netko tko treba proizvode i usluge i spreman je platiti za njih.

**Kad prodavači shvate da je taj kupac netko «tko plaća njihovu plaću» reklamaciji će se posvetiti na kupcu prihvatljiv način i tada konačni rezultat neće biti ničiji gubitak.**

### Pošteno partnerstvo

Greške imaju svoju svrhu - da nešto naučimo. Strah od pogreška je jedna od blokada na putu našeg daljeg razvoja. Istina je da je kupac partner svakog prodavača i da ga treba poštivati. Da pojasnimo. Svaki prodavač koji posluje po logici *«Ubij sve i vrati se sam»* ne pokazuje poštovanje prema kupcu i treba ga jedino da ovaj izvadi novac ili karticu iz džepa. Nakon toga, koga je briga? No, svaki prodavač koji posluje po logici: *«Kupac i ja smo partneri koji zajedno rastemo na tržištu»* poslovat će dugo i uspješno. Zašto? Kupac treba ili želi proizvode i usluge koje mu netko treba prodati, a prodavač očekuje dobit koju mu može donijeti jedino kupac... Ukoliko je kupac zadovoljan, vratit će se s većom narudžbom, na kojoj će prodavač više zaraditi i moći pružiti kupcu još bolje proizvode i usluge. I koliko god to zvučalo kao priča za malu djecu, u biti je to jedini ispravan način. Kupac ima izbor, kupac donosi plaće prodavačima i omjer partnerstva preteže na njegovu stranu (recimo, 60%:40%), no i prodavači uvijek imaju izbor! Zapravo – osim lošeg vlasnika ili *managera* – nitko prodavaču ne brani da se prema kupcu ne odnosi odgovorno, pristojno i efikasno. I, budući da kupac, zahvaljujući svojem novcu, ima pravo izbora, nitko nije (ili barem ne bi trebao biti) glup da novac daje nekome tko ga maltretira lošim proizvodima i lošom uslugom. Jednostavno, zar ne?<sup>1</sup>

dr. sc. Saša Petar

<sup>1</sup> Smatrate li da je sve to puno složenije i da imate nerješive problemke s prodavačima, kontaktirajte nas na [www.sasapetar.com](http://www.sasapetar.com).

1/2 FREE