

Kako (p)ostati dober vodja

Petra Mauer

Biti dober in uspešen vodja je danes velik izziv. (P)ostati zgled podrejenim, si pridobiti njihovo spoštovanje, napredno voditi posel, v kolektivu ustvarjati pozitivno delovno ozračje, ostati osredotočen, zbran, uspešen in ob tem biti še ves čas pod kritičnim drobnogledom zaposlenih, zahteva od vodilnega veliko energije, poguma in spretnosti.

Rezultati raziskav kažejo, da pozitivna organizacijska klima kar do 30 odstotkov vpliva na poslovno uspešnost. Prav tako študija klinike Mayo v ZDA odkriva, da zaposleni, ki delajo v pozitivnem delovnem okolju, v povprečju živijo kar 10 let dlje od tistih, ki na delovnem mestu ves čas doživljajo stres, neodobravanje, nespoštovanje ... Glede na vse te in podobne podatke bi morali vodilni dajati precej več poudarka vzpostavljanju pozitivnega ozračja v podjetju. »Ključ pa niso le ljudje sami po sebi, temveč odnosi med njimi, ki imajo svoje ime: socialni kapital organizacije, ki je del tako imenovanega neopredmetenega premoženja podjetij. To po podatkih Economist pomeni že 85 odstotkov tržne vrednosti organizacij, zato bi ga morali znati veliko bolj meriti in upravljati. Ustvariti prijetno delovno ozračje, kjer bodo zaposleni zavzeti, sproščeni in napolnjeni z energijo, s katero bodo lahko svobodno izrazili svoje talente, sposobnosti, je pot do zagotovljenega uspeha,« pojasni Brane Gruban, direktor podjetja za strateške komunikacije Dialogos. Pri vodjih namreč ne gre le za znanje in sposobnosti, temveč za dejavnike čustvene inteligence, za značajске lastnosti, s katerimi so zmožni spretno vijugati med ovirami, ki se jim postavijo na pot, ter graditi trden in zaupanja vreden odnos med zaposlenimi. Nasprotno pa slab vodja zavira kreativnost, prispeva k nelagodju med sodelavci, povzroča nezadovoljstvo pri delu in s tem nezavzetost sodelavcev.

Kako velike razsežnosti ima nezavzetost zaposlenih po svetu, nam pove podatek, da sta od »enajstih igralcev v moštvu« le dva

resnično zavzeta za zmago, sedmim je vseeno, kakšen bo izid, dva pa celo igrata za »nasprotnikovo moštvo«. Zato naj tudi napake pri iskanju inovativnih rešitev ne bodo kaznovane, temveč naj jih vodstvo pohvali; za izkazan trud in željo po napredovanju. Če ni uspelo prvič, bo morda drugič, vredno je namreč poskusiti. Ideje so vedno dobrodošle, saj se kratkoročno ali dolgoročno dobro obrestujejo.

Noben vodja ni popoln

Vodenje nikakor ni preprosto, saj so z njim povezana velika pričakovanja. »Pričakujemo, da so vodje usposobljeni v financah, razvoju izdelkov ali storitev, v trženju in odnosih z javnostmi, da 'obvladajo' tehnologijo, proizvodne in poslovne procese nasploh. Biti mo-

rajo vrhunski v strategiji, prepričevanju in pri pogajanjih. Njihove vizije morajo navdihovati sodelavce in zaposlene, za kar potrebujejo veliko energije, strasti, inteligence,« razloži sogovornik. In doda: »Pričakujemo, da spoštujejo etične norme, da so odločni, z razvito empatijo in občutkom za ljudi. Znati morajo ravnati z ljudmi, jih motivirati in pripraviti do maksimalne zavzetosti.« Kljub vsemu pa se moramo zavedati, da noben vodja ni popoln. Tudi vodje so ljudje, ki delajo napake. »Toda najboljši so tisti, ki se tega zavedajo in se hkrati ves čas trudijo postati boljši!« Zadnje študije s Harvarda celo trdijo, da se najboljši vodje niti ne trudijo biti popolni; prizadevajo si graditi na svojih prednostih in neutralizirati svoje šibkosti ob pomoči sodelavcev.



Pozitivni delovni odnosi so ključni za uspeh podjetja.

ZAVZETOST: RAZLIKE MED USPEŠNIMI IN NEUSPEŠNIMI? →

- ▶ Gallupove raziskave so pokazale, da je razmerje med številom zavzetih in aktivno
- ▶ nezavzetih sodelavcev odličen makro kazalnik zdravja organizacij.
- ▶ Tista podjetja, ki imajo to razmerje 5,4 : 1 v prid zavzetih sodelavcev, imajo kritično maso ljudi, ki zagotavlja večjo delovno in poslovno uspešnost.
- ▶ Pri najboljših iz Gallupove baze pa je to razmerje celo 8 : 1.
- ▶ Ena novejših Gallupovih študij je pokazala, da je donos na delnico (EPS) kar 18 odstotkov večji pri podjetjih z najvišjo stopnjo zavzetosti zaposlenih. Po mnenju finančnih analitikov to utegne temeljito utrditi verodostojnost koncepta zavzetosti in povzročiti, da bodo mnogi investitorji temeljito premislili, kam vlagajo denar.

Pozornost pohvalam

Slaba volja že peščice zaposlenih in njihovo trajnejše nezadovoljstvo na delovnem mestu sta razloga, zaradi katerih zlahka upade produktivna moč celotnega kolektiva. Kadar se to zgodi, upade tudi poslovna uspešnost. »Podatki anket po svetu so razkrili, da kar 65 odstotkov zaposlenih ni deležno nobene pohvale, čeprav si želijo biti pohvaljeni najmanj enkrat na teden. In da je večina zaposlenih med razlogi za odhod iz podjetja na prvo mesto med vsemi vzroki uvrstila neupoštevčnost,« opiše izsledke raziskav, ki jih vsekakor ne smemo zanemariti. Strokovnjaki namreč pravijo, da je primerno razmerje za zdravo organizacijsko klimo 5 : 1 med pozitivnimi in negativnimi signali, ki so jim izpostavljeni zaposleni. »Dejstvo je, da se mora vodja osredotočati na sposobnosti in prednosti svojih zaposlenih, ne na njihove napake in slabosti,« še svetuje Gruban.

Predstave določajo vedenje

Po besedah Petra Babaroviča, svetovalca na področju razvoja osebnih potencialov ter uspešnega in učinkovitega vodenja, dobri vodje vodijo z zgledom in so vzor svojim sodelavcem. Zaupajo in verjamejo v svoje sodelavce in znajo ustvariti okolje, v katerem se njihovi sodelavci dobro počutijo, prav tako znajo ustvariti odlične odnose in partnerstvo s sodelavci na poti pri uresničevanju skupne vizije poslanstva, ki ga ima podjetje. »Njihovo lastno poslanstvo se ujema s poslanstvom vodenja, ki ga opravljajo v podjetju,« pove in nadaljuje: »Uresničevanje lastnega poslanstva je namreč nekaj, kar daje človeku lesk v očeh in zagon v življenju; in ni enako ciljem, saj jih presega!«

«Vse opravljene raziskave (ne) zavzetosti ne glede na metodologijo prepričljivo kažejo, da je krivec za nezavzetost zaposlenih njihov vodja.

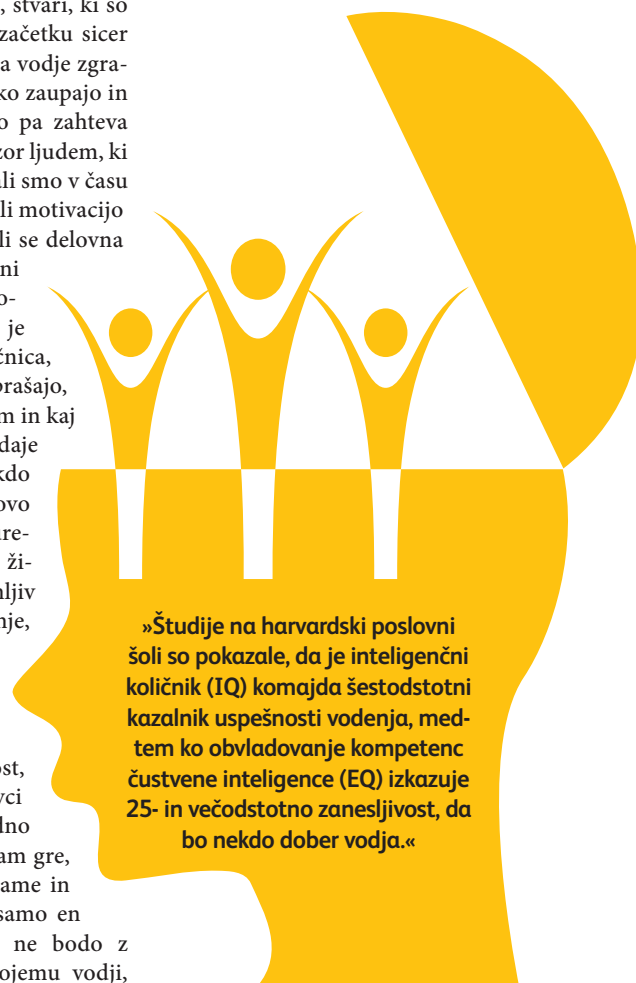
Edina stalnica v življenju so spremembe in Babarovič je prepričan, da če se vodje ne spreminjajo, če se ne prilagajajo spremembam, ostanejo na mestu, jih nihče ne potrebuje. »Ravno zato so vodje, da ustvarjajo spremembe na bolje, da si znajo v vsaki situaciji, še tako nemogoči, predstavljati rešitev, saj so ravno predstave tiste, ki določajo naše vedenje. Če znajo vodje navdušiti druge sodelavce na novi poti, bo rezultat uspešen.« Za ustvarjanje zelenega cilja je v prvi fazi pomembno, pravi Babarovič, ali vodja sploh ve, kam gre, in ali ima tisti lesk v očeh, s katerim zlahka pritegne in navduši druge ljudi. »Medtem ko so strogost, stalni nadzor in še bi lahko naštevali, stvari, ki so namenjene kontroli. Ta je na začetku sicer nujna, s časom pa je ključno, da vodje zgradijo sodelavce tako, da jim lahko zaupajo in da nadzora ne potrebujejo. To pa zahteva nenehno delo z ljudmi in biti vzor ljudem, ki jih vodja vodi.« Na vprašanje, ali smo v času gospodarske krize ljudje izgubili motivacijo za delo, smo manj zavzeti in ali se delovna storilnost slabša, ker zaposleni ne vidijo več svetle točke, sogovornik odgovarja: »Mislim, da je nasprotno. To je odlična iztočnica, da se ljudje v življenju sploh vprašajo, zakaj so tu, s kakšnim namenom in kaj bodo počeli v življenju. To jim daje energijo za nadaljevanje. Vsakdo mora zase vedeti, kaj je njegovo poslanstvo v življenju in ga uresničevati, če želi živeti polno življenje, drugače smo neprecenljiv dar, ki smo ga dobili – življenje, zapravili. Ali z drugimi besedami, vrednost diamanta smo prodali za ceno špinače.«

V pogovoru je poudaril tri načela vrednot, in sicer iskrenost, dobroto in toleranco. Sodelavci se običajno o svojem vodji vedno sprašujejo: Ali moj vodja ve, kam gre, ali je mojemu vodji kaj mar zame in ali mu lahko zaupam? Če je samo en odgovor negativen, sodelavci ne bodo z vsem svojim srcem sledili svojemu vodji,

kar se najbolje pokaže v kriznih situacijah, temveč bodo začeli iskati krivine in razloge, zakaj nečesa ne bi naredili, namesto da bi se ukvarjali z vprašanjem, kaj bi lahko storili, da bi pomagali celotnemu timu pri uresničevanju skupnega poslanstva. In zakaj vrednote? »Če vodja vodi z vidika osebnih odnosov, to pomeni, da mu ljudje sledijo, ne glede na to, kje je – tudi če zamenja službo.«

Najboljši original, ne kopija drugih

Konkurenčnost je danes vse hujša. Kako torej ostati med najboljšimi? »Tako, da je vsak vodja to, kar je – najboljši original, in ne slaba kopija drugih. Drugih ljudi nikoli ne moremo posnemati, kajti vse, kar vidimo, naši možgani interpretirajo po svoje ... Ključno je najti svoje poslanstvo in ostati v stiku z njim, šele za tem pride razvoj večščin in znanja, ki vodji omogočajo, da uspešno in učinkovito uresničuje skupno poslanstvo s sodelavci. In tudi tu je zelo pomembno, da je to nikoli končana zgodba – nikoli nehati se učiti, nikoli nehati graditi in izgrajevati odnose ter partnerstvo s sodelavci ... Temu bi lahko rekli, da uresničevanje našega poslanstva postane naše življenje.«



»Študije na harvardski poslovni šoli so pokazale, da je inteligenčni količnik (IQ) komajda šestodstotni kazalnik uspešnosti vodenja, medtem ko obvladovanje kompetenc čustvene inteligence (EQ) izkazuje 25- in večodstotno zanesljivost, da bo nekdo dober vodja.«