

Lovilec vetra ali poveljnik vojske?

V enem od slovenskih podjetij sem pred kratkim imela priložnost opazovati vodje pri njihovem delu, kako se lotevajo pomembnih odločitev, na kakšen način določajo strategijo dela v podjetju ali oddelku, katere naloge postavljajo za prioriteto ter kakšen odnos imajo do svojih podrejenih sodelavcev. Omenjene naloge vsekakor niso lahke, vendar jih dober vodja zna in zmore opraviti. Anja Žagar

Tako kot ima vsaka uspešna vojska, ki bije bitko za osamosvojitve ali ozemlje, svojega zaupanja vrednega poveljnika, tako potrebuje podjetje ali oddelk v podjetju, ki želi bodisi preživeti, se širiti v tujino ali pridobiti večji tržni delež, svojega zaupanja vrednega vodjo. Ta mora biti oseba, ki natanko ve, kam vodi svoje ljudi, in zna vizijo podjetja preoblikovati v cilj zaposlenih. Tako kot učinkovitost poveljnika v vojski je tudi učinkovitost vodje v podjetju v veliki meri povezana s tem, kako zna ta upravljati s svojimi čustvenimi stanji, kakšna je njegova življenjska filozofija in koliko časa posveča svoji osebni rasti.

Primer slabe prakse vodenja v podjetju je, ko se vodja **nenehno ozira na komentarje**, opazke, kritike, govorice in obrekovanja iz okolice. To je zelo moteče za sodelavce in zelo slabo za podjetje. Nenehna potreba ugajati drugim ima namreč svoje slabosti. Vodja v takem primeru deluje čustveno, nepremišljeno in pod močnim vplivom okolice. Njegova šibka in

čitev. Sprašujem se, ali bi vi kot vojak sledili in zaupali poveljniku vojske, če bi se ta »obračal po vetru«, se nenehno ukvarjal s tem, kaj si o njem mislijo drugi, jim želel za vsako ceno ugajati pri tem pa pozabil kaj je pravzaprav njegov cilj.

Samozadostnež ali učitelj

Drugi primer neustreznega vodenja je, ko vodja **preceni svoje sposobnosti** in pogumno sprejme mesto vodje zgolj zaradi položaja in dohodka. S tem ne bi bilo nič narobe, če to ne bi bilo njegovo edino pogumno dejanje. Tak vodja se namreč kaj kmalu sooči z resnico o svojih resničnih sposobnostih, saj mu pomanjkanje samozavesti, čustvene inteligence in zaupanja v lastne odločitve začne povzročati vse več preglavic pri delu z ljudmi. Zaradi tega postaja vse bolj zaprt vase in podrejenim sodelavcem nedostopen. Pogovor z njimi o njihovem delu zanj predstavlja nepotrebno

Dan, ko vam zaposleni prenehajo prinašati probleme, bo dan, ko ste prenehali voditi. To pomeni, da so izgubili zaupanje v vas ali pa menijo, da vam je vseeno.

upogljiva hrbtenica povzroči zmedo v podjetju, saj ljudje izgubijo jasno usmeritev in se začnejo ravnati po razpoloženju vodje. Izguba fokusa pa lahko njega in podjetje stane veliko zamujenih priložnosti in napačnih odlo-

čitev. Izguba časa. Izogiba se sprejemanju odločitev, dajanju jasnih navodil in iskanju ustreznih rešitev za delovne izzive svojih podrejenih. Slednji postanejo bolj ali manj prepuščeni sami sebi.

Kako daleč ste vi v procesu razvoja pravega vodje?

Položaj vodje je izjemno odgovoren in zahteven položaj in le redki so mu lahko kos. Zagotovo pa imajo večje možnosti za uspeh tisti, ki se tega zavedajo in se posvetijo vodenju najprej samega sebe in šele nato ljudi, s katerimi delajo. Poglejmo si, kako se razvije pravi vodja. Tako kot na vseh področjih v življenju se tudi vodja razvija skozi določen proces. Nič se ne zgodi iz danes na jutri in postati pravi vodja zahteva od posameznika veliko vztrajnosti, truda in učenja.

1. Ko nekdo zavzame **položaj** vodje, je res, da spoštovanje zaposlenih na začetku izhaja iz njegovega položaja. Toda, če vodja stavi vse zgolj na položaj, ki ga ima, začne počasi izgubljati spoštovanje svojih podrejenih. Pravi vodja nikoli ne bo mišljenja, da ga morajo ljudje spoštovati zgolj zaradi položaja. Za vodenje ni dovolj, da ste oseba, ki le nadzira in po potrebi kaznuje, če gre kaj narobe. Pravi vodja potrebuje od podrejenih (sledilcev) še nekaj več, in sicer, da ga sprejmejo kot vodjo.

Čemu torej razred poln vedoželjnih učencev, če učitelj slabo opravlja svoje delo? Vodja kot vzor in učitelj se mora zavedati, da so največje bogastvo vsakega podjetja ali oddelka v podjetju njegovi zaposleni. Sistemi zastarajo, zgradbe postanejo majave, stroji se obrabijo, sodelavci pa lahko osebno stno zrastejo, se razvijajo in postanejo učinkovitejši, če imajo vodjo, ki jih razume in jih zna usmerjati.

Kaj je potrebno nujno storiti, ko postanete vodja?

Kot sem že omenila, je biti vodja vse prej kot lahko delo. Ne samo, da morate imeti visoko stopnjo čustvene inteligence in občutek za ljudi, imeti morate tudi izjemno širino za poznavanje posla. Če ste sprejeli mesto vodje oddelka z določenim številom podrejenih ali pa nekaj vodji je pomembno, da se na svoje novo delovno mesto ustrezno pripravite. Tako kot si pri peki peciva v naprej pripravimo sestavine, ki jih bomo združili za pripravo zelene jedi, tako morate poznati naslednje korake za uspešen prevzem funkcije vodje.

Začnite pri ljudeh, kajti oni so tisti, ki jih boste vodili. Priporočljivo in zaželeno je, da se kot vodja ob nastopu na svoj položaj **seznanite z de-**

gotovo v pomoč pri ustvarjanju tovrstnega delovnega okolja zanje.

Če ste zavzeli vodilni položaj v podjetju (predsednik uprave, direktor) ali mesto vodje oddelka (prodaje, nabave ipd.), prosite računovodjo v podjetju, da vam pripravi vse potrebne analitične podatke ter se tako **seznanite s finančnim stanjem** podjetja (oddelka). Ne samo zaželeno, pomembno je, da si delo ključnih ljudi ogledate tudi na terenu, kajti na ta način boste bolj razumeli dogajanje v podjetju ter lažje sprejemali odločitve. S ključnimi ljudmi jasno določite **vizijo** podjetja (oddelka) in cilje, ki jih boste zasledo-

3. Sedaj je pomembno, da določite **namen**, za katerega si kot vodja prizadevate. Kakšne rezultate si želite dosegati s sodelavci in kakšno stopnjo učinkovitosti potrebujete za doseg želenih rezultatov. Več ko bo rezultatov, ki jih boste dosegli s sodelavci, bolj vam bodo pripravljene slediti, saj si bodo želeli biti del vaše zmagovalne ekipe. Da vodja lahko to doseže, je ključno, da nenehno izboljšuje samega sebe in da je s svojim vedenjem zgled ostalim sodelavcem. Le vodja, ki bo sam nenehno napredoval, se izpopolnjeval in izobraževal, bo dobil od svojih sodelavcev boljše rezultate.

2. Ljudje vodji sledijo, ker sami tako želijo in zaradi **odnosa**, ki ga ima vodja do sebe in do sodelavcev. Vodja pa se ob tem zaveda, da si mora spoštovanje sodelavcev ali podrejenih prislužiti in da slednje zagotovo ni zgolj posledica položaja. Pomembna lastnost vodje na tej stopnji je spoštovanje. Najprej do samega sebe in nato do ostalih ljudi v kolektivu. Ko vam ljudje dovolijo, da jih lahko vodite, prehajate vse bližje in bližje podobi pravega vodje.

lom ključnih podrejenih sodelavcev. Pripravite si plan kratkih sestankov z njimi ena na ena ter jih zaprosite, da vam v dogovorjenem obsegu in dogovorjenem roku opišejo, kaj je njihovo delo v podjetju (delovne naloge), kaj bi si želeli delati v podjetju ter kaj vidijo kot prednosti in slabosti njihovega trenutnega delovnega mesta. Tako boste spoznali, kaj točno delajo ljudje, ki jih boste od sedaj naprej vodili vi. Ljudem morate nuditi delovno okolje polno izzivov in njihovo poročilo vam bo za-

vali skupaj s svojimi zaposlenimi (podrejenimi). Vizija in cilji morajo biti jasno in razumljivo predstavljeni tudi vašim sodelavcem. Kajti, če ne vedo, kam gredo, bo za njih vsaka pot prava. Vi pa boste imeli velike težave.

S sodelavci vzpostavite tak odnos, da bodo brez strahu prihajali do vas s težavami in problemi, kajti le tako jih boste lahko uspešno reševali in skupaj z njimi zasledovali zastavljene cilje. Zaposleni (podrejeni) vam morajo zupati in v vas videti kredibilno in sposobno osebo. Dan, ko vam zaposleni prenehajo prinašati probleme, bo dan, ko ste prenehali voditi. To pomeni, da so izgubili zaupanje v vas ali pa menijo, da vam je vseeno.

Ne pozabite na pohvale in priznanja za dosežke vaših zaposlenih (podrejenih). Če imate nadzor nad izvajanjem delovnih nalog in doseganjem rezultatov, imejte nadzor tudi nad tem, da dobro delo tudi ustrezno nagradite. Poskrbite kdaj tudi za sproščeno neformalno druženje z vašimi sodelavci. Tovrstna dejanja so vedno priložnost za povezovanje ljudi in

4. In najvišja stopnja pravega vodje je vodja kot **učitelj, mentor in coach**. Vodij na tej stopnji je izjemno malo. Njihova osnovna aktivnost postane prepoznavanje in spodbujanje razvoja potenciala v ljudeh. Najpomembnejša lastnost vodje na tej ravni je njegova komunikacija in sposobnost prenašanja znanja ter zamisli na druge. Takšen vodja v komunikaciji manj naroča in ukazuje ter več posluša in postavlja vprašanja. Sodelavce spodbuja k temu, da skušajo sami poiskati primerno rešitev za izzive ter jim pri tem pomaga. S tem, ko so njegovi sodelavci ponosni nase in na svoje delo, imajo največjo in najmočnejšo motivacijo za delo.

vzpostavljanje zaupanja. Ne pozabite, da se morate, četudi gre za neformalno druženje, še vedno vesti kot zgleden vodja. Naj vas nikar ne zanese k pretiranemu uživanju alkohola ali nenadzorovanemu početju. Kajti vaši zaposleni (podrejeni) vas nenehno opazujejo in vaša odgovornost je, da ste jim dober zgled.

Za konec si želim z vami deliti odlično misel generala Colina Powella, ki je nekoč dejal: »Z organizacijo, poslovnimi načrti in menedžerskimi

Primer slabe prakse vodenja v podjetju je, ko se vodja nenehno ozira na komentarje, opazke, kritike, govorice in obrekovanja iz okolice.

teorijami ne bomo dosegli ničesar. Stvari uspevajo ali pa propadajo zaradi ljudi. Samo, če iz njih izvabite najboljše, boste dosegali velike rezultate.« In ne pozabite, zaposleni nikoli ne zapuščajo podjetja, zaposleni zapuščajo vodje. ■

VA-LI-DO, izobraževanje in poslovno svetovanje, d.o.o.
Vizija po vaši meri!

ga. Anja Žagar, univ.dipl.ekon.
Gsm: 040 35 35 03
E-pošta: anja@valido.si

www.izobrazevanjaindelavnice.si