

OSEBNA PLAT MANAGEMENTA

DAVEK NA NAPREDOVANJE

dr. Daniela Brečko

V erjetno so se vsi vodje soočili z življenjsko resnico, da višje kot si na hierarhični lestvici, bolj si v podjetju osamljen. Preden sem postala direktorica, sem vodila oddelek za izobraževanje, še pred tem pa sem bila urednica izobraževalnih programov. Takrat smo s sodelavci delovali po principu »vsi smo eno«, s to razliko, da ideje za nove projekte prihajajo z moje strani, kolegi pa jih izvedejo. Ko sem prevzela vodenje podjetja, sem se še nekaj časa trudila, da bi vse pomembnejše operativne stvari opravila sama. Želela sem, da bi ostalo vse po »starem«. A kmalu sem uvidela, da bi tako pri delu izgorela. Ljudi sem morala hitro naučiti samostojnega delovanja in prevzemanja odgovornosti. Na vidiku je bila nujna reorganizacija.

Razvoj izdelkov in storitev sem predala ključnim kadrom, ki so tako postali notranji podjetniški centri. Nikoli ne bom pozabila prvega seznanitvenega sestanka, kjer sem jim predstavila idejo podjetniških centrov. Vame so strmeli prestrašeni obrazi, ki jih je plašila že sama misel na to, da bodo sedaj odgovorni za osebni finančni načrt in za razvoj. Potrebna je bilo veliko prepričevanja, da se v podjetju, ki razpolaga z intelektualnim kapitalom, prevzem odgovornosti pač pričakuje. Brez prenosa odgovornosti podjetje ne more rasti. Prepričevanje je obrodilo sadove šele ob jasno izpostavljenem dejstvu, da bomo v nasprotnem primeru prisiljeni zmanjšati število zaposlenih v podpornih službah. Če se ne reorganiziramo, bomo na trg lansirali le omejeno količino izdelkov – toliko, kolikor jih bom pač zmogla sama. Šele ko sem jih postavila pred dejstvo, so mi »priznali« vodstveni položaj in od mene niso več pričakovali operativnih projektov.

Izkazalo se je, da je bila odločitev pravilna in nujna. Ob prvi negotovosti so se zaposleni začeli veseliti odgovornosti, samostojnosti,



Foto: osebni arhiv

uživati v svobodi, ob opazovanju svojih stvaritev, uživali pa so tudi zato, ker jim je dovoljeno delati tudi napake. Redke izjeme pa so mojo ponujeno pomoč razumele drugače, in sicer tako, da so kar mene povprašali za celoten predlog, nakar ga bi sami le še izvedli. Prvič pomagaš, drugič prav tako, tretjič pa postaneš že resno zaskrbljen. Še slepec bi opazil, da ti kolega delo vrača in obeša na tvoja ramena pravkar odrejeno odgovornost. Začela sem uporabljati Sokratovo metodo – vrni vprašanje z vprašanjem in počasi vodi sogovornika do njegove lastne rešitve. Priporočam. In čeravno me je včasih imelo, da bi podala svoje rešitve, sem se modro ugriznila v jezik in počasi usmerjala sodelavce proti cilju. Dilema ni bila majhna. Včasih sem se zalotila, da verjamem, da moram kot vodja vselej poznati rešitev, češ, kako me bodo sicer sprejeli kot vodjo? Po drugi strani pa sem se še kako zavedala, da s takšnim pristopom ne bom razvijala ljudi. Na to

temo sem imela velikokrat notranje dialoge z lastnim egom in prišla do spoznanja, da je tudi to - ali pa predvsem to -, vodenje.

Trpljenje ob jutranji kavi

Bolj kot sem postajala vodja, vse bolj je bilo opazno oddaljevanje od sodelavcev. Neprijetno je bilo gledati, kako so skupine nenadoma utihnile, ko sem šla mimo njih, ali pa kako »trpijo«, če se jim pridružim pri jutranji kavi. Spraševala sem se, če je z menoj kaj narobe, saj sem bila vajena skorajda prijateljskih klepetov... Toda davek v primeru, da napreduješ na mesto vodje od znotraj je očitno takšen. Osebni odnosi in razmerja se spremenijo. Če si na to pripravljen je lažje, če nisi, lahko doživiš pravo krizo, a če imaš bogato socialno mrežo zunaj službe, to dokaj hitro preživiš.

Še večjo notranjo zadrego pa mi je povzročalo novo razmerje med operativnim in vodstvenim delom. Težko sem se navadila, da je večino operativnega dela treba razdeliti med druge. Dilema, ki sem jo doživljala med porazdelitvijo časa med vodstvene in operativne naloge, je bila dilema kratkoročnega oziroma dolgoročnega doseganja ciljev. Pri operativnem delu je cilj hitro dosegljiv, pri čemer so doseženi cilji najboljša motivacija. Pri vodenju pa pravzaprav nikoli čisto zares ne veš, ali si cilj že dosegel ali ne, saj se zaradi nenehnih sprememb cilj pogosto prav neizprosno umika. Spraševati sem se začela, kakšne cilje si naj pri vodenju zastavim. Očitno povsem drugačne kot pri operativnem delu. Na eni strani sem si zadala finančne cilje, na drugi strani so bili kadrovske cilji, kot so izvedena letna izobraževanja, višja stopnja dodane vrednosti na zaposlenega in vrednost intelektualnega kapitala, novi razvojni projekti, nižja stopnja absentizma ... Tako so postali tudi cilji na področju vodenja jasni, merljivi in predvsem večer izziv. ■