

VODJE Z XXL Egom? KADAR JE PRISTEN, DOBRODOŠLI!

Če so zaposleni res naše ‘največje premoženje’, zakaj jih potem pogosto zaupamo v ‘upravljanje’ slabim vodjem? | Brane Gruban, ABC



Foto: Dreamstime

Koliko zaposlenih bi za nami skočilo iz letala?

Trditev o zaposlenih kot o največjem premoženju organizacij je gotovo ena najbolj kontroverznih misli v današnjem poslovnem okolju. Slišimo jo vedno in vsepovsod, praktično vsak dan. Izkazala se je za nadvse univerzalno in priročno, postala je naravnost nalezljiva. Na drugi strani pa je notorično dejstvo, da se je spremenila v svojevrsten cinizem. Spominja že na slabo šalo, zaposleni pa trditev ‘prevajajo’ v: Nismo obravnavani kot premoženje, ampak prej kot strošek, ki ga je najlažje pogrešati.

Najboljše vodje se ne trudijo biti popolni.

**Raje poiščejo takšne sodelavce,
ki nadomestijo njihove šibkosti.**

Razloge lahko deloma pripišem temu, da trditev o zaposlenih kot o premoženju pogosto uporabljajo vodje, katerih dejanja so povsem neskladna z izgovorjenimi besedami. To sproža porazne učinke na motivacijo in zavzetost zaposlenih. Lahko pa bi navsezadnje tudi zatrдили, da vsi zaposleni le niso največje premoženje. Nekateri so na pasivni strani bilanc, zato so prej breme. Toda bolj kot vse to bi nas moralo zanimati, kakšna je vloga vodij pri upravljanju tega ne-opredmetenega premoženja organizacij, za katerega se danes že ve, da za razliko od fizičnega, finančnega oziroma opredmetenega premoženja predstavlja primarni del tržne vrednosti podjetij. Danes vemo tudi, da je možno ne-opredmeteno premoženje vse natančneje meriti in upravljati. Vendar pa se ljudi ne da upravljati, temveč le dobro voditi.

Draga nezavzetost zaposlenih

V čem je torej skrivnost dobrega vodenja? Zakaj smo nepopustljivi do vodij, ki ne obvladajo financ v podjetju, strpni pa do tistih, ki slabo ravnaajo z ‘največjim premoženjem podjetij’? Posledice, ki jih takšni vodje povzročajo, so naravnost pogubne: zavzetost zaposlenih pada in samo v Nemčiji letna finančna ‘teža’ nezavzetosti zaposlenih znaša šokantnih 226,6 milijard evrov! Skrivnost (ne)zavzetosti pa ni v makroekonomskih dejavnikih, ampak predvsem v kakovosti vodenja, ki pa se, vsaj sodeč po znameniti Gallupovi globalni raziskavi zavzetosti, izvedeni v 114-ih državah sveta (glej tudi okvir Elementi vrhunskega vodenja na strani 16), že leta ne izboljšuje dovolj hitro.

Ko so nedavno v slovitnem Harvard Business Review objavili besedilo s hvalnico t.i. nepopolnemu vodji (ang. In Praise of Incomplete Leader), so si mnogi pretirano zaskrbljeni vodje oddahnili. Z ramen jim je padel mlinski kamen večnega iskanja idealnega vodje, ki jih je v zadnjih desetletjih tako obremenjeval, da mnogi med njimi niso zmogli niti povprečnosti. Nesporno dejstvo je namreč, da noben vodja ni popoln. Najboljši med njimi se niti ne trudijo, da bi to

sploh bili. Osredotočajo se na svoje prednosti in pri tem iščejo take sodelavce, ki bi lahko izravnali njihove šibke strani. O vodenju in vodjih t.i. tretje generacije v managementu (izraz je uveljavil Sumantra Ghoshal iz London Business School) je zbranega veliko gradiva, potrošenega je bilo veliko raziskovalnega denarja (zlasti ameriškega) in prelitega veliko črnila.

Nemčijo nezavzetost zaposlenih na leto stane 227 milijard evrov.

V čem so ti drugačni od povprečnežev, kakšna je njihova genska koda, njihova krvna slika, njihov kompetenčni in motivacijski profil?

Nepopolni? Pa kaj!

Če pogledamo katerokoli organizacijo v težavah, bomo po vsej verjetnosti našli vzrok težav prav v managementu. Vprašajte zaposlene o njihovem počutju ter (ne)zadovoljstvu in na površje bo takoj priplaval vodja. Mnogi s(m)o prepričani, da bi sami bili sposobni storiti več, bolje. Nekateri (ne)srečneži med nami to priložnost za vodenje sodelavcev tudi v resnici dobijo in tedaj nenadoma spoznajo, kako nenavadno težko je biti dober manager, ne glede na to, kako iskreno in zavzeto si prizadevaš. Nekaterim standardom odličnosti je skorajda nemogoče ustreči. Nekdo mi je v ZDA nekoč dejal: »Moral bi biti Sveti Peter, Peter Veliki in veliki čarovnik Harry Houdini, obenem, da bi bil kos temu, kar se od mene kot od vodje danes pričakuje!« Stereotipiziranje vodij pa je v navadi: osamljena, toga in groba osebnost, ki nikoli ne dvomi vase, nedotakljiva in nedovzeta na kritiko.

Resnica pa je lahko tudi povsem drugačna: mnogi današnji vodje si prizadevajo za preverjanje svoje podobe v ogledalu, odkrito in iskreno iščejo povratne informacije o sebi in brez oklevanja priznajo,

da delajo napake ali da nimajo vseh odgovorov. Nedavna raziskava na Harvardu je potrdila koncept novega profila vodje, ki gradi na svojih prednostih, svoje šibke strani pa kompenzira s pomočjo sodelavcev in jih ne skriva - niti ne poskuša vseh odpraviti - kar in za vsako ceno. Nepopolnost torej ni več ne slabost in ne napaka.

Višji kot je vaš EQ, boljši vodja ste

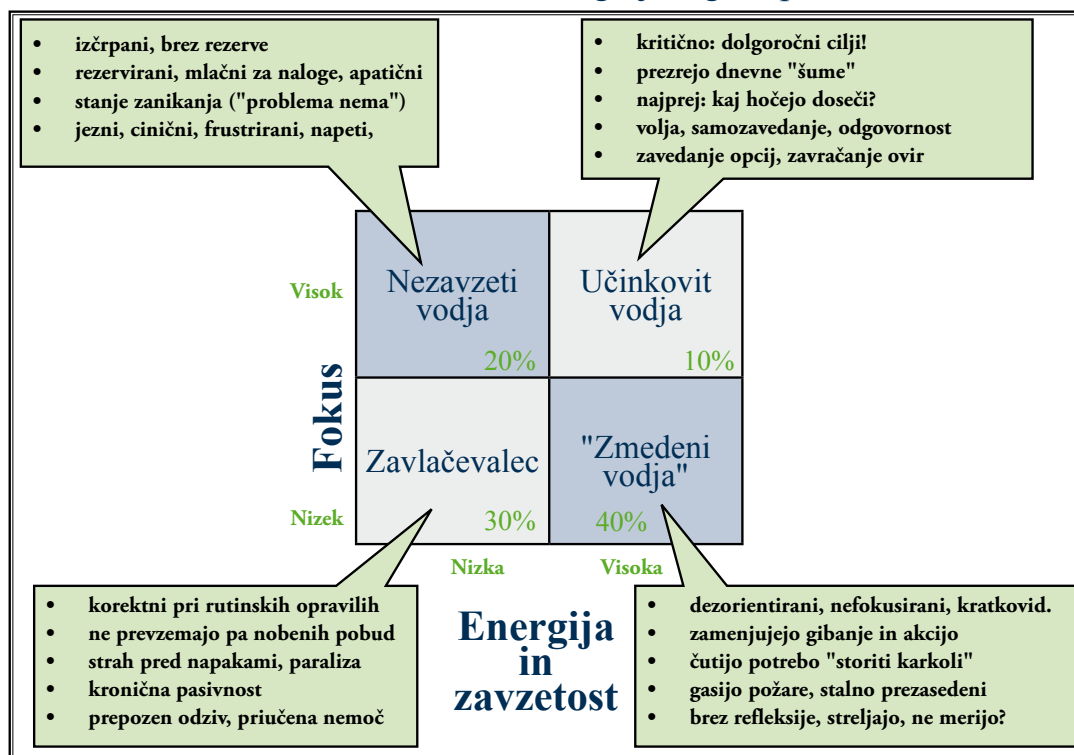
Raziskave organizacijske mikroklimе, organizacijske energije, zavzetosti ali kompetentnosti slovenskih managerjev bi morale dvigniti pritisk, saj je obče znano, da mikroklima, torej to, kako se ljudje počutijo v svojem podjetju, kar v dvajsetih do tridesetih odstotkih prispeva k poslovni uspešnosti. Krivec za neugodne razmere glede mikroklimе pa je prav tako znan: k mikroklimi v največji meri prispevajo vodje (od 35 do 72 odstotkov), in to ne njihova poslovna znanja ali klasična inteligenca, ampak predvsem kompetence njihove čustvene inteligence.

Mikroklimo, ki pogojuje od 20 do 30 odstotkov poslovne uspešnosti, v največji meri tvorijo vodje.

Daniel Goleman je v knjigi Prvinsko vodenje radikalno spremenil mnenje, kaj pomeni biti bister vodja in zakaj klasična inteligenca (IQ) ni usodni napovednik uspeha pri vodenju. Že prejšnje študije na slaviti harvardski poslovni šoli so pokazale, da je inteligenčni količnik (IQ) komajda šestodstotni kazalec uspešnosti vodenja, medtem ko obvladovanje kompetenc čustvene inteligence (EQ) izkazuje 25- in več - odstotno zanesljivost, da bo nekdo dober vodja.

Večna 'sovražnika' dobrega vodenja pa naj bi bila ego in narcisoidna osebnost. A raziskave so pokazale, da v času viharne spremembe odlično uspevajo ljudje, ki jim je Freud nadel avro narcisoidnosti. Čeprav je zamisel veljala za negativno in navsezadnje tudi nevarno, je videti,

Kar 40 odstotkov managerjev 'gasi' požare



Vir: Heike Bruch, HBR, Beware the busy manager

ELEMENTI VRHUNSKEGA VODENJA

Raziskava Gallupovega inštituta, ki že 25 let poteka v 114-ih državah sveta, je razkrila nekatere (stran)poti do dobrega vodenja sodelavcev, ki vplivajo na večjo zavzetost. Strnili so jih v nekaj preprostih, a zelo učinkovitih elementov, ki vodje usmerjajo pri ravnanju z zaposlenimi, imajo pa tudi prepričljive finančne učinke:

1. Ali zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje?
2. Imajo na voljo vse, kar potrebujejo, da dobro opravijo svoje delo?
3. Imajo priložnost praktično vsak dan početi tisto, v čemer so najboljši?
4. So deležni spodbud, pohval in pozitivnih povratnih informacij?*
5. So upoštevani kot celovite osebnosti?
6. Se načrtno spodbujata njihova osebni strokovni razvoj in rast?
7. Se njihovo mnenje res upošteva, sliši?
8. Ali poslanstvo organizacije odseva, kako pomembno je njihovo delo?
9. So vaši sodelavci zavzeti za kakovostno delo?
10. Imajo v službi tudi svoje dobre osebne prijatelje?
11. So bili v zadnjih šestih mesecih deležni resnega pogovora o svojem razvoju?

*Raziskava Gallupovega inštituta je izpostavila problem neustreznega spodbujanja zaposlenih. Kar 65 odstotkov zaposlenih ni deležnih nobenih pohval, čeprav je 'normativ' vsaj ena pohvala tedensko, za zdravo delovno okolje pa je ustrezno razmerje med pozitivnimi in negativnimi povratnimi informacijami 5:1.

da so v današnjem brutalnem poslovnem okolju narcisoidni voditelji s svojo XXL energijo, z egom, vizijo in s karizmo povsem dobrodošli. Obseg, velikost ali oblika ega vodij so manj kritični: pomembna je le pristnost. Takšni vodje namreč odlično komunicirajo: sebe, svoje prednosti in tudi svoje napake. Niso skromni in se tudi ne pretvarjajo v humanosti do svojih sodelavcev. Zavedajo se, da je za uspeh kritično biti to, kar si, s svojim (nekoč nadležnim) egom vred.

Bojte se prezaposlenih vodij

Pod tem naslovom se skriva lucidna analiza današnjega vodje izpod peresa Heike Bruch in Sumantre Ghoshala, enega največjih gurujev poslovne strategije iz londonske poslovne šole. Če pozorno opazujete vodje, boste zlahka ugotovili, da je tisto, kar jim najbolj primanjkuje: čas. V intervjujih z njimi boste slišali, da so zasedeni s pripravo poslovnih strategij, z analizo trgov in konkurence, z razvojem procesov in izdelkov, ipd. Toda resnica postane precej drugačna, če jih

Inteligentni količnik je šestodstotni kazalec uspešnosti vodenja, medtem ko je čustvena inteligenca kar štirikrat bolj pomembna.

dejansko opazujete pri delu. Tekajo s sestanka na sestanek, nenehno preverjajo svoj elektronski poštni predal, mobilnih telefonov praktično nikoli ne izpustijo iz rok, skratka, gasijo požar za požarom in se spreminjajo v poklicno gasilsko brigado. Neverjetna množica različnih (hiper)aktivnosti, visoka delovna vnema ali kot bi sami dejali - prava norišnica. Žal pa vse to povzroča skorajda popolno odsotnost refleksije, pomanjkanja trenutkov poglobljenega premišljevanja in nerazumevanja širšega dogajanja okoli njih.

ZIMZELENA PRAVILA

Na slovitih Harvard Business School so na projektu Evergreen ugotovili, da se je med 300 managerskimi tehnikami iz zadnjih 75 -ih let obdržala le peščica, preštejemo jih lahko na prste dveh rok. Ob tem bi se kazalo spomniti legende managementa Petra Druckerja in njegovega eseja *Managing Oneself*. Spoznanja, ki so navedena spodaj, bo čas težko povozil.

- Ne trudite se, da bi se spremenili. Bržkone vam ne bo uspelo.
- Prepoznavajte, kako se učite. Če se učite na zmoten način, bosta vnema in motivacija kmalu popustili.
- Kakšna je vaša podoba, ki si jo želite videti zjutraj v ogledalu?
- Ljudje smo si nadvse različni.
- Delajte napake, a ne s ponosom.
- Analizirajte se skozi povratne informacije sodelavcev, spremljajte svoje odločitve in dejanja, premislite, kaj pričakujete.
- Osredotočite se vedno na svoje prednosti. Ne mislite pa, da jih poznate že od vsega začetka.
- Preden vodite druge, vodite sebe.
- Bodite najprej človek in šele nato vodja.

Kolesje se obrača z neverjetno naglico brez zavedanja o vsej tveganosti tega, pogosto povsem neproduktivnega, 'busynessa' (slo. zasedenosti), kot ga posrečeno opisuje Bruchova. Vodje pa, ki so res učinkoviti, se znajo ustrezno odzivati na tovrstne, navidez neizogibne, pasti in pri tem izkazujejo visoko in uravnoteženo stopnjo osredotočenosti in energije. Žal pa je takšnih komajda deset odstotkov (glej okvir Kar 40 odstotkov managerjev 'gasi' požare).

Prevladujejo zmedeni vodje, ki so resda izjemno zasedeni in delovni, vendar žal v svojih 'gasilskih' prizadevanjih na splošno zelo neučinkoviti, čeprav so na svojo (pre)zasedenost celo ponosni. S tem neposredno sooblikujejo tudi vedenje ostalih sodelavcev v organizaciji, ki so jim prisiljeni slediti v enako divjem in kaotičnem ritmu. Izhod iz opisane zagate pa ni enostaven, saj je skušnjava 'biti potreben' in 'storiti nekaj za vsako ceno' pri tem tipu vodij pogosto vgrajena v njihovo DNK kodo.

Nikar nedemokratično

Navkljub naštetemu pa je sleherno demoniziranje managerjev povsem zgrešeno. Prava pot je postopna vzpostavitev standardov odličnosti, ki od managerjev ne bodo terjali idealnosti, ampak zgolj norme, ki presegajo podpovprečnost. Današnja, tretja generacija poslovnih strategij v zgodovini managementa zahteva vodenje in vodje, ki ne bodo nekakšni avtoritarni 'tayloristi' iz dvajsetih let prejšnjega stoletja. Managerji bodo zato morali obnoviti antični koncept moči in ga prilagoditi današnjim globalnim trendom, ne da bi pri tem zapostavili spoštljivo ravnanje z ljudmi, ki v vse bolj individualizirani družbi znanja postajajo osrednji vir dolgoročne usposobljenosti organizacij. Mnoge organizacije na to rutinsko in deklarativno prisegajo, v resnici pa ravnaajo povsem drugače - nedemokratično. Če je demokracija postala prevladujoči družbeni model, zakaj je v praksi poslovnih organizacij tako nepraktična? Vprašamo se lahko naglas: Zakaj? ■

Brane Gruban, ABC (Accredited Business Communicator) je direktor družbe Dialogos, Strateške komunikacije.