

KAKO SE SPREMINJA VLOGA VODITELJA

Kakšen bo menedžer, podjetnik, voditelj, ki bo vodil podjetje tako, da bodo zaposleni z nasmeškom prihajali in odhajali z dela, bili zavzeti in čutili poslanstvo? Voditi uspešno ni stvar ščepca navdiha, karizme in vztrajnosti. Je zahtevno delo, ki od vodij iz dneva v dan zahteva več.



SAŠA MRAK, MBA,
izvršna direktorica
Zdrženja Manager

Satya Nadella je prevzel funkcijo izvršnega direktorja Microsofta leta 2014. Takrat se je cena delnic tega megavelikana upočasnila, mobilna tehnologija je začela presegati vpliv tradicionalnih računalnikov, Apple in Google sta prevzemala igro. Microsoft je bil v nevarnosti, da bo izgubil močan položaj, ki ga je zgradil v preteklih treh desetletjih. Nadella se je s prevzemom takrat ene najbolj nezaželenih funkcij odločil za dvojce: s tehnološkega vidika se je osredotočil na mobilne rešitve in rešitve v oblaku, z vodstvenega pa na spremembo kulture vodenja in s tem organizacijske kulture.

Če ostanemo pri vodenju – kaj je naredil? Novo poslanstvo Microsofta je postalo »usposobiti vsakega človeka in organizacijo na planetu, da lahko doseže več.« Ob tem je stavil na nov model kulture in vodenja, nove načine dela, ki ne le omogočajo izvajanje, temveč tudi spodbujajo inovativnost in agilnost. Namenoma je večji poudarek dal empatiji, opolnomočenju posameznika, pozitivnosti in miselni rasti. Microsoft je prilagodil tudi oblike dela, uspešnost medsebojnega sodelovanja je postalo eno od meril za nagrajevanje.

Voditeljstvo v poslovnem svetu – je torej menedžment res v zatonu?

V zadnjih letih si mnenja različnih javnosti pogosto nasprotujejo o tem, ali še potrebujemo menedžerje ali le voditelje ali oboje. Neprestano poudarjanje mehkih veščin kot odločilnih za uspešno vodenje (karizma, empatija, nekateri vključujejo tudi ljubezen) pogosto v ozadje postavlja osnovno poslanstvo vsakega na najvišji funkciji – zagotoviti uspešno poslovanje podjetja z visoko dodano vrednostjo, produktivnostjo in dobičkonosnostjo ter ustvarjanje delovnih mest. Kako je torej s tem?

Leta 2016 je Harvard Business Review povzegal ugotovitve avtorja in raziskovalca Johna O'Learyja, nekdanj tudi enega od urednikov na Harvard Kennedy School. Opravil je poglobljene intervjuje z uspešnimi posamezniki na najvišjih položajih, da bi predstavil razlike med menedžerji in voditelji. Tako naj bi menedžerji delali stvari na pravi način, voditelji pa naj bi delali prave stvari (ang. »managers

do things right; leaders do the right thing«). Menedžment naj bi bil administracija in nekaj, kar moramo narediti, voditeljstvo pa inovacija oziroma nekaj, kar hočemo narediti.

Intervjuvanci so pogosto omenjali vodenje voditelja, ki sledi temu, da ima pozitivne psihološke učinke na sledilce, se osredotoča na njihovo zavzetost, jih motivira in opogumlja. Menedžment na drugi strani povezujejo z vodenjem, ki stremi k doseganju poslovnih ciljev in učinkovitosti. Intervjuji so, da je osredotočenost menedžerjev drugačna od voditeljev. A so potem tudi pokazali, da so te razlike v praksi zabrisane. Večina teh aktivnosti je zelo podobnih ali celo enakih – delegirati, učiti, motivirati. Voditeljstvo in menedžment nista tako zelo različni zadevi v praksi, osrednja razlika je v osredotočenosti: ali bolj na človeka ali bolj na rezultate. Ali kot pravi svetovna avtoriteta na področju voditeljstva in sprememb John P. Kotter, harvardski profesor, v knjigi *What Leaders Really Do*: »Voditeljstvo in management sta dva sistema, ki imata svoje razlikovalne in komplementarne značilnosti. Oba pa sta potrebna za uspeh v vse bolj kompleksnem in nestanovitnem poslovnem okolju.« Danes brez osredotočenosti na človeka, podjetja ne bodo dolgoročno uspešna. Če ne bodo odšli najprej najboljši kadri, jih bodo zapustili kupci, ki vedno večjo pozornost posvečajo etičnosti podjetja, trajnostni naravnosti in vračanju okolju, v katerem podjetje deluje.

Kot orkester, ki se skupaj odloča

V Zdrženju Manager smo na tradicionalnem kongresu za menedžerje leta 2019 izbrali mag. Tomaža Berložnika, predsednika uprave Petrola, ki ga navajam kot drug primer dobre prakse. Za takšno odločitev komisije sta pretehtala predvsem dva argumenta: v osmih letih vodenja danes največjega podjetja v Sloveniji mu ga je uspelo preobraziti iz naftnega trgovca v družbo prihodnosti, ki razvija nove poslovne modele na področju energetike in trgovine ter razvija pametne rešitve na področju energetike in mobilnosti ter s tem kot ena izmed redkih družb že od leta 2011 sledi načelom trajnosti. Morda še pomembnejši pa je drugi argument: pre-

obrazbo podjetja je izvedel z opolnomočenjem zaposlenih, ki med njegovimi najmočnejšimi točkami poudarjajo vizionarstvo in težnjo k napredku, pogum in odprtost ter predanost in vztrajnost. Mi smo kot nekakšni trenerji, ki vodimo tim in poskušamo iz vsakega posameznika izvleči največ v pozitivnem smislu. To je kot v orkestru, ko je treba vrhunske glasbenike uglasiti in jih med seboj povezati v uravnoteženo celoto. To je novodobno vodenje. Prihaja management 3.0, ki temelji na skupnem odločanju.« To je preobrazba, ki jo je doživel na lastni koži: »Tudi jaz sem se moral zelo spremeniti. Spreminjal in rasel sem s Petrolom. Če sem bil na začetku klasični menedžer, sem danes vodja. Predsednik uprave Petrola je na primer moral osebno odobriti vsak potni nalog za pot v tujino za vsakega zaposlenega. Vse se je stikalo na vrhu. Svojo moč sem decentraliziral, tako da sem ljudi navzdol usposobil. Tako smo hitrejši in bolj agilni.« S temi spremembami je tudi usposobil in naslovil pogosto zastopavljen, a ključen del za uspeh organizacij – »first followers« oziroma srednji management. To so tisti, ki v vse pore podjetja in na zaposlene prenašajo ideje vodstva, ki so lahko pospeševalci ali pa zaviralci komunikacije in napredka.

Voditeljstvo brez stereotipizacije

Področje, ki ga v Sloveniji še vedno premalo sistematično razvijamo navkljub dokazanim številkam, medtem ko so ga svetovni strokovnjaki že osvojili, pa je raznolikost, na katero morajo staviti uspešni voditelji.

Vsa ta podjetja na svetu obstajajo zato, ker ljudje iščemo nove in edinstvene izkušnje. Raznolikost je tudi tisto, zaradi česar je naš svet lep. Raznolikost ima svoj namen tudi v naravi. Na primer, v naravi je biotska raznovrstnost ključna za delovanje našega planeta. Študija družbe Boston Consulting Group (BCG) iz lanskega leta je pokazala, da povečanje raznolikosti vodstvenih skupin vodi k večjim in boljšim inovacijam ter izboljšanju finančne uspešnosti. V raziskavo so zajeli 1700 različnih podjetij iz osmih različnih držav in različnih industrij. Podjetja, ki imajo bolj raznolike vodstvene ekipe, imajo zaradi inovacij 19 odstotkov večji prihodek. Raznolikost ni le metrika, h kateri je treba težiti, ampak je sestavni del uspešnega podjetja. Raznolikost pomeni raznolikost misli, idej in pristopov, to pa ekipam omogoča, da najdejo rešitev, ki upošteva več vidikov, s čimer je rešitev močnejša, bolj zaozkrožena in optimizirana.

Primer tega v Sloveniji je družba AMZS. Med več kot 400 zaposlenimi je 42 odstotkov žensk, v vodstveni ekipi pa kar 55 odstotkov. Njihov center varne vožnje vodi ženska, moški pa so referenti za tehnične preglede, kar sicer stereotipno velja za ženski poklic. V treh letih, odkar so začeli preobrazbo vrednot in vodenja ter vključevati in spoštovati raznolikost, so se prihodki povečali za 41 odstotkov, število zaposlenih pa za 27 odstotkov. Drugi primer

je Droga Kolinska, članica Atlantic Grupe. »Razvite družbe temeljijo na sistemu vključevanja vseh skupin zaposlenih. Osebo v tej raznolikosti vidim našo največjo prednost. Mnenja in rešitve znotraj ekipe se zato lahko razvijajo na številnih različnih ravneh. Potrebujemo ljudi, ki drugače razmišljajo in različno gledajo na stvari, saj tako pridemo do veliko bolj zanimivih, raznovrstnih in uspešnih rešitev,« meni Enzo Smrekar, ki vodi družbo. Obe podjetji sta bili za vključevanje tudi nagrajeni s priznanjem Vključi.Vse.

Osnovno poslanstvo vsakega na najvišji funkciji - zagotoviti uspešno poslovanje podjetja z visoko dodano vrednostjo, produktivnostjo in dobičkonosnostjo ter ustvarjanje delovnih mest.

Glava, srce in roke preobrazbe

Danes težko trdimo, da še najdemo podjetje, ki ne zahteva preobrazbe. Spremembe se morajo v preobrazbi zgoditi na več vzporednih področjih hkrati. Kot poudarja tudi Jim Hemerling, izvršni direktor in višji partner v Boston Consulting Group v San Franciscu, eden tistih, ki dnevno pomaga mednarodnim voditeljem pri upravljanju sprememb oziroma transformacij: stalno teženje k hitrejšemu, boljšemu, novemu, drugačnemu je tako za vodje in zaposlene ne več kot maraton, ampak triatlon. Lahko zelo hitro kolesariš, a če ne plavaš dobro, ti to nič ne pomaga. Pa še izčrpaš se.

Dejstvo je, da so se včasih spremembe dogajale vsake toliko časa, največkrat v povezavi s krizami, a danes smo v novem obdobju nenehnih preobrazb, ki so postale stalnica. Transformacija je težak proces, ki pogosto ne uspe ali ne dosega pričakovanj. Kljub temu veliko organizacij premaga ovire in nekaterim uspe dosežati trajne rezultate. Jim Hemerling tu vidi osrednjo vlogo v voditelju. Ni namreč metode, ki bi ustrezala vsem, a je vnesel pristop, ki združuje tri medsebojno povezane elemente. Vključuje široko in kreativno razmišljanje o prihodnosti, h kateri stremi podjetje, in osredotočanje na prave strateške prednosti, da bi prišli do nje. Obravnava neprestane in nenehno spreminjajoče se vedno večje zahteve do zaposlenih, a na način, ki jih bo navdihnil, dal smisel in jih usposobil na vseh ravneh organizacije, zato da ne izgubijo volje in energije. V času hitrih sprememb se morajo vodje zavedati, da ni dovolj le inovirati in potem izvajati, ampak da se danes inovacije izvajajo že med samim izvajanjem prejšnjih. Oboje je treba početi agilno. Sam je strnil vodenje s stalnimi spremembami ali tako imenovano preobrazbo v tri dele: glava, roke in srce. Glava je razum, ki določi smer spremembe. Roke poskrbijo za izvedbo, za agilne inovacije. Srce je zadolženo za odnose in ljudi, za njihovo motivacijo in usposabljanje za sprejemanje novih orodij preobrazbe.

Za vodenje v novi digitalni dobi je tako potreben celosten pristop, ki je usmerjen v človeka.