

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

SUVERENO VODENJE

Mentor: doc. dr. Tonči Ante Kuzmanić

KOPER, 2006

MARJANA KAVČIČ

POVZETEK

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev. Ta sposobnost je odvisna od tega, v kolikšni meri vodja vgrajuje v svoje vedenje dejavnike samodiscipline, namena, dosežka, odgovornosti, znanja, hierarhičnosti in zgleda. Ob lastnih potencialih in poznavanju svojega krogotoka vodenja, v katerem pridobiva in ohranja suverenost, postaja in ostaja uspešen vodja. Skozi cilje, usmeritve in vizijo je v diplomski nalogi predstavljen suveren način vodenja.

Ključne besede: suvereno vodenje, cilji vodenja, merila vodenja, vizija vodenja, vrednote vodenja, vodenje sestankov

ABSTRACT

Leading is a capability of influence, stimulation and orientation of others to reach desired goals. This capability depends on how much a leader integrates factors of self-discipline, purpose, achievement, responsibility, knowledge, hierarchy and example into his / her behavior. With his or her own potentials and knowing their circle of leading, where he / she gains and keeps the sovereignty, man becomes and stays a successful leader. Through the goals, direction and vision there is a sovereign way of leading interpreted in the diploma work.

Key words: independent leading, the goals of leading, the standards of leading, the vision of leading, the values of leading, running meetings

UDK 65.012.4 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Teoretični del	3
2.1	Zakaj potrebujemo vodje?	3
2.1.1	Delitev moči	4
2.1.2	Intuicija	4
2.1.3	Poznavanje samega sebe	4
2.2	Delo vodstva	5
2.2.1	Postavljanje ciljev	5
2.2.2	Organiziranje	6
2.2.3	Motiviranje in komunikacija	7
2.2.4	Merjenje	7
2.2.5	Delovanje za razvoj delavcev	7
2.3	Vodje – čustva v vodenju	8
3	Suvereno vodenje	13
3.1	Krogotok vodenja	13
3.1.1	Dajanje pobud	14
3.1.2	Načrtovanje	15
3.1.3	Odločanje	16
3.1.4	Dogovarjanje ciljev	16
3.1.5	Kontrola in ocenjevanje	20
3.1.6	Povratno sporočanje	20
3.2	Motiviranje, kompetence, komuniciranje	20
3.3	Spremembe, pogovori z zaposlenimi	26
3.4	Učinkovito vodenje sestankov	28
3.4.1	Vzrok za sklicevanje sestankov in pomen	28
3.4.2	Vodenje sestankov v poslovalnici	30
3.4.3	Akcijski načrt	31
3.5	Suvereno vodenje skupine	35
4	Ugotovitve in priporočila	39
5	Sklep	41
	Literatura	43
	Viri	45
	Priloge	47

SLIKE

Slika 2.1 Sposobnost vodenja.....	4
Slika 3.1 Krogotok vodenja.....	14
Slika 3.2 Maslowa piramida potreb.....	22
Slika 3.3 Model GNVV.....	23
Slika 3.4 Delovanje transakcijske analize.....	25

1 UVOD

Uspeh in propad organizacij je odvisen predvsem od vizije in sposobnosti njihovih vodij. Vodstvena pravica vodje pa temelji na medsebojnem dogovoru, pričakovanjih in obveznostih (Krause 1999, 1). Vodenje ljudi, zaposlenih je lahko način življenja. Pri vseh vrstah vodenja so poleg ciljev, motiviranosti, doslednosti, poznavanja samega sebe, merjenja, organiziranosti, pomembna načela vodje, upoštevanje vrednot. Vrednote pomagajo, da pot do cilja ni videti tako težka. So pomembnejše za vodstvo kot postavljanje ciljev, saj se pri ciljih lahko sklepajo kompromisi in pogajanja, pri vrednotah pa obstaja le ena pot. In ena izmed pomembnih lastnosti vodij prihodnosti je stalno učenje in rast. Bolje je nekaj storiti, premikati se naprej, se učiti in pridobiti povratne informacije, se zopet premakniti in se znova učiti, kot pa stati na mestu in upati. Naloga vodje je, da prouči ta načela vodenja, jih prevrednoti, razmisli, kako bi jih uporabil v svojem svetu, da bi nenehno spodbujal razvoj svoje in sodelavčeve osebnosti. Pripravljenost na spremembe, dojemanje vzrokov in posledic uvajanja sprememb pri zaposlenih je odvisna od podajanja informacij, komunikacije. Predstavljena je v točki vodenja sestankov. Ugotovitve obstoječega stanja so nadgrajena z akcijskim načrtom uspešnega vodenja sestankov. Dolžnost vodij je, da zgradijo spodbudno in bodrilno okolje. Dejavnost vodij je kot veter, medtem ko je dejavnost podrejenih kot trava. Ko veter piha, se trava upogiba v smeri vetra (Krause 1999, 158).

2 TEORETIČNI DEL

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev (Možina 1994, 525)

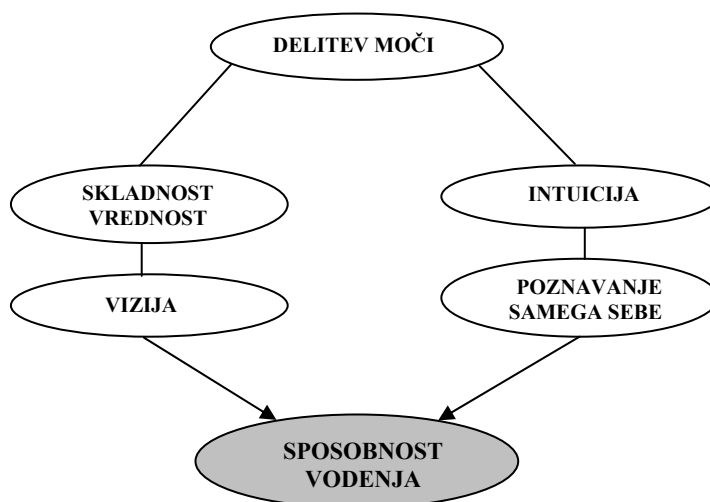
2.1 Zakaj potrebujemo vodje?

Za podjetja so vodje osnovni vir, vir, ki najhitreje propada in potrebuje najbolj konstantno dopolnjevanje. Število vodij in vlaganja v posameznega vodjo stalno rastejo, še posebno v zadnjih letih. Vzporedno s tem narašča potreba podjetij po sposobnih vodjih, ki se z vsako generacijo podvoji.

Če bo podjetje doseglo svoje poslovne cilje, je odvisno od tega, kako managerji vodijo in kako so vodeni in tudi od tega, kako managerji vodijo delavce in delo. Odnos delavcev reflektira odnos vodstva in pomeni zrcalno sliko kompetentnosti vodstva in njegove strukture. Uspešnost delavcev je najbolj odvisna od tega, kako so vodeni. Vodenja se razlikuje od managementa. Ta je osredinjen na usklajevanje v organizaciji in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje, kontroliranje, v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji (Možina 1994, 525).

Številni primeri v zgodovini vodenja kažejo, da klasični podjetniki niso bili naklonjeni vlogi managerjev. Tudi Lenin ni sprejemal managementa. Njegovo odklonilno stališče sodi med osnovne vzroke težav ideje komunizma v njenem dosedanjem razvoju. Hkrati pa zgodovina številnih podjetij (npr. Ford) kaže, da so managerji in vodenje posebna potreba vsakega podjetja, in da so njegov specifičen organ, ki ima svojo lastno zgradbo (Bernot 1990, 74). Vodstvo ni potrebno samo zato, ker je celoten posel prevelik, da bi ga kdorkoli opravljal sam, ampak predvsem zato, ker je vodenje podjetja nekaj popolnoma drugega kot upravljanje lastnine. Je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k zelenim ciljem. To ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Za uspešno vodenje je potrebno dati več samostojnosti članom, da lahko odločajo. Imeti morajo sposobnost, da delijo moč, intuicijo, sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije.

Slika 2.1 Temeljne sposobnosti za vodenje



Vir: Možina 1994, 526.

2.1.1 Delitev moči

Delitev moči nastane, ko vodja zna deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci, člani tima; tu je važen občutek pripadnosti sodelavcev organizaciji, da obvladujejo situacije ter samega sebe, večja spoštovanje samega sebe in možnosti lastnega razvoja.

2.1.2 Intuicija

Intuicija pomeni, da ima vodja sposobnost pregleda nad položajem, predvideva spremembe, prevzema odgovornost tveganja pri ukrepih, gradi zaupanje in se hitro odziva na zahteve okolice.

2.1.3 Poznavanje samega sebe

Pri vodenju podjetij pomeni rast več kot samo spremembo velikosti. Na določeni stopnji kvantiteta preide v novo kvaliteto. Prej ali slej nihče ni več sposoben sam voditi svojega lastnega poslovanja, prej ali slej preide podjetje v novo organizacijo, ki zahteva drugačno organizacijsko strukturo in deluje po drugačnih načelih, v organizacijo, ki zahteva managerje in vodstvo. Zelo verjetno je, da vzrok za nazadovanje Velike Britanije na koncu prejšnjega stoletja s pozicije gospodarskega prvaka v svetu ni bil v tehnološkem zaostajanju, pač pa v zaostajanju podjetniškega vodenja. Poslovodstvo ni bilo sposobno svojih podjetij preobraziti, da bi na novih podjetniških temeljih prevzela nove naloge. To je bilo še posebno kritično v velikih podjetjih. Ko podjetje doseže določeno velikost in kompleksnost, je profesionalno vodstvo nepogrešljivo, Zamenjava

lastnika kot podjetnika s profesionalnim vodstvom je funkcionalna nujnost (Bernot 1990, 74).

Vodja mora biti odgovoren, da zazna in razume skupne cilje podjetja, da ve, kaj se od njega pričakuje in zakaj, ter kaj bo pri tem merilo njegovega in skupnega uspeha. Pri tem je nujno, da je razmišljanje celotne vodstvene strukture med seboj usklajeno. Vodje na vseh ravneh morajo temeljito premisliti, kateri cilji njegove enote prispevajo k odgovornosti in uspehu celote.

Za podjetje je zelo nevarno, če ima na najvišjih vodilnih mestih neznčajne ljudi. Duh podjetja se oblikuje na vrhu in je velik, kadar je velik duh ljudi na vrhu. Drevesa umirajo z vrha. Nihče ne bi smel biti razporejen na višje mesto, če njegovega značaja ne moremo postaviti za vzor podrejenim (Bernot 1990, 97).

2.2 Delo vodstva

Moč vodstva je predvsem v človeških virih, da spodbuja njihove pozitivne lastnosti in nevtralizira morebitne slabosti. To je edini način, kako lahko ustvarimo novo, bogatejšo celoto. Delo vodstva je sestavljeno iz petih osnovnih operacij. Rezultat teh operacij mora biti integracija vseh virov podjetja v živ, rastoč organizem. Osnovne operacije dela vodstva so:

- postavljanje ciljev;
- organiziranje,
- motiviranje in komunikacija,
- merjenje,
- delovanje za razvoj delavcev.

2.2.1 Postavljanje ciljev

Cilji se morajo določiti na vseh področjih, vključno z določbo kaj je potrebno narediti, da bi jih dosegli. Cilje naredi vodstvo smiselne tako, da jih tolmači delavcem, katerih aktivnost je potrebna za njihovo doseganje. Pri tem se soočimo s problemom njihovega uravnavanja, za to pa potrebujemo **sposobnost presojanja**. Naloga vodje je razločno opredeliti cilj, prepričati ostale o njegovi pomembnosti in jih spodbuditi k njegovemu uresničevanju. Poznati je potrebno razliko med pravim in nepravim ciljem.

Cilj ponuja konkretne, merljive in izvedljive načrte za uresničitev. Če tega ni, ni pravi cilj. Vnema za doseganje ciljev bo prišla iz predanosti procesu ciljne usmerjenosti. Zato je pomembno, da je cilj pravi; da vemo, kako ga opredeliti (Cox 2002, 106):

- kratkoročni cilj (do enega leta),
- srednjeročni cilj (od enega leta do pet let),
- dolgoročni cilj (več kot pet let).

Cilj mora biti dosegljiv, načrt je potrebno narediti po korakih. Pomembno je, da:

- si je potrebno vsak cilj zapisati – s tem se mu daje večji pomen;
- si je potrebno narediti urnik na prilagodljive naloge in roke;
- se je potrebno osredotočiti na rezultate;
- je potrebno začeti in vztrajati, držati se načrta. Winston Churchill je dejal: »Nikoli, nikoli, nikoli ne odnehaj.« Ciljno usmerjeni ljudje vedo, da morajo v načrtu predvideti tudi skušnjava, da bi odnehali; vendar z zavestjo, da se umikajo na lastno odgovornost;
- se proslavi uresničitev cilja in se ga takoj nadomesti z novim ciljem – to je odločilno za uspeh, ker se potem začuti neizogibno pojemanje, ki sledi uresnitvi prejšnjega cilja. Prav zaradi tega, lahko pride do »popočitniške otožnosti/depresije«; pričakovanje pomeni največ zabave.

Proces ciljne usmerjenosti pa zahteva od vodje, da zapusti cono lagodja in izkusi nove stvari.

2.2.2 Organiziranje

Aktivnosti, odločitve in odnose je potrebno analizirati, delo klasificirati, deliti obvladljive aktivnosti, le-te pa na obvladljive naloge. Aktivnosti in naloge je potrebno grupirati v organizacijske enote in v organizacijsko strukturo, izbrati delavce, ki bodo vodili te enote in naloge tudi opravili. Določitev organizacije zahteva **analitično sposobnost**.

2.2.3 Motiviranje in komunikacija

Pri določanju del in nalog mora vodstvo opraviti tudi način nagrajevanja, določiti položaj delavcev in možnosti napredovanja. Osnovno pravilo pri tem je **odkritosrčnost in poštenost**. Ljudi motivirajo pomembnost in cilji. Vrednote pa pomagajo, da pot do cilja ni videti tako težka. Vrednote so za vodstvo pomembnejša stvar kot je postavljanje ciljev. Pri ciljih jih je le nekaj bistvenega pomena. Vrednote pa so pomembne prav vse. Pri ciljih lahko se še lahko sklepajo kompromisi in pogajanja, pri vrednotah pa obstaja le ena pot in te poti se je potrebno na poti do cilja držati. Vsiliti se ne dajo, lahko se pa vsili poslušnost in pokornost vrednotam. In te vrednote določa vodja. So trdna skala, na katere se vodja vselej lahko zanese, saj resnično zaživijo šele, ko se vodja sam ravna po njih in tudi vztraja, da se drugi tako vedejo. Vodje, ki se odločijo za vodenje to storijo zato, ker vidijo možnost, priložnost za delo in za nadaljnji razvoj. Razlogi za to so (Možina 1994, 527):

- Zunanje nagrade – plače, dodatki, bonusi, delnice;
- Notranje nagrade – prestiž, možnost za samopotrjevanje.

2.2.4 Merjenje

Merjenje je osnovno orodje vodstva. V ta namen določi merila, ki morajo biti usmerjena na uspešnost celote in hkrati osredotočena na delo posameznika. Ovrednotiti se mora prispevek vsakega delavca in tolmačiti uspešnost celote s posredovanjem rezultatov skupnih meritev in ugotovitev, in sicer tako svojim podrejenim kot svojim nadrejenim in svojim kolegom. To delo zahteva analitično sposobnost, ki pri vsakem delavcu posebej omogoča samokontrolo in onemogoča zlorabo predvsem drugih delavcev ali predpostavljene bodisi zaradi dominacije nad delavci ali zaradi njihovega izkoriščanja.

2.2.5 Delovanje za razvoj delavcev

Osnovni vir, s katerim manager dela, so ljudje in delati z ljudmi vedno pomeni, da jih izobražujemo in usposabljammo v pravi smeri, saj jim tako pomagamo, da postanejo večji in bogatejši, s tem pa drugačni. Naloga vodij je ustvarjati nove vodje. Vodenje pomeni, da se moramo okužiti z znanjem in potem okužiti še druge. Obstaja velika povezava med učenjem, delom in življenjem. Nekaj spretnosti se lahko naučimo;

npr. kako učinkovito voditi sestanke (o tem v nadaljevanju v točki 3.4), kako organizirati razvojno delo, kako urejevati odnose med vodstvom in podrejenimi. Ne smemo pa pozabiti, da se ne da naučiti niti pridobiti značaja človeka, njegova integriteta.

Z ljudmi je potrebno delati, jim pomagati, vzpodbujati; to je danes za vodje nepogrešljiva lastnost in naloga. Kar mora vodja delati, se lahko nauči s sistematičnim delom, s seboj pa mora prinesiti predvsem dober karakter, značaj, nrav in osebnost. V bližnji preteklosti so bile vloge vodij vnaprej določene. Danes ni več tako. Predvsem vodja mora poznati sebe in svoje cilje. Resnični voditelj ljudi izziva, ne pa nadzoruje, resnični voditelj ljudem odpira nove možnosti.

2.3 Vodje – čustva v vodenju

Čustvene reakcije so pogosto definirane kot iracionalne. Poslovni svet naj bi potreboval zgolj racionalne reakcije. Zaradi tega v njem ni prostora za emocije. V zadnjem obdobju se pojavlja dvom o taki opredelitvi. Vedno več je avtorjev, ki opozarjajo na velik pomen »zdravega« čustvovanja v poslovnem svetu in na veliko vlogo, ki jo čustva igrajo v procesu vodenja. V poslovnih odnosih doživljamo in izražamo čustva skladno z našo osebnostno strukturo in funkcioniranjem. Čustev ne doživljamo vedno, temveč le ob spremembah v okolju, ki jih ocenjujemo kot važne in pomembne. Kot posamezniki smo najbolj motivirani za spremembo, ko se povežemo s svojimi sanjami in idealno vizijo svojega življenja. Vizija osebne prihodnosti nam daje energijo in voljo, da spremenimo svoje vedenje. Za skupino pa je idealna vizija pogosto oddaljen koncept, zato ne zagotavlja dovolj motivacije, ki bi sprožila spremembo. Vsak mora odkriti svoj vir nezadovoljstva – čustveno stvarnost, kajti jedro problema pogosto tiči v zakoreninjenih pravilih in navadah, ki jim pravimo norme in vrednote, ali pa v kulturi, ko gre za večjo organizacijo.

Čustveno reagiramo takrat, ko opazimo spremembo v situaciji, lahko je to v zunanjem ali notranjem okolju. Dražljaju takrat določimo pomen. In nato še pomembnost. Bistvo čustev ni v doživljanju ali izražanju, temveč v akciji, ki sledi. Če je uspešna, privede o avtoplastične (sprememba sebe) ali aloplastične (sprememba okolja) spremembe, ki omogoči prilagoditev na spremenjeno situacijo. Čustva razlikujemo po trajanju in intenzivnosti na afekte, razpoloženja in strasti. Včasih ljudje doživljamo

različna čustva hkrati. Večina ljudi adekvatno izraža nekaj čustev, nekaj čustvenih reakcij pa je pretiranih (sumarna, izsiljevalska čustva in čustva z zamenjano kvaliteto) in nekaj deficitarnih (potisnjenih, pridušenih). Vodja v vodstveni situaciji doživlja čustva in jih izraža skladno s svojim referenčnim okvirom. Zato je važno, da pozna svoj lastni čustveni profil, ki mu je lahko v pomoč pri uspešni adaptaciji.

Veliki vodje delujejo na podlagi čustev. Njihov uspeh ni odvisen od tega kaj namenijo storiti, ampak *kako* to storijo. Ljudje se večinoma zavedamo, da razpoloženje vodje in vpliv njegovega razpoloženja na druge igrata pomembno vlogo v vsaki organizaciji, čustva pa pogosto pojmujejo kot nekaj preveč osebnega ali nemerljivega, da bi se bilo o njih sploh smiselno pogovarjati. Dobre vodje ne zanimajo zgolj otipljive stvari, kot so boljši poslovni rezultati in ohranjanje nadarjenih ljudi, temveč tudi pomembni neotipljivi vidiki, na primer delovna morala, motivacija in predanost. Pri vodenju gre namreč za več od zagotavljanja, da bo delo prav opravljeno. Ljudje od vodje pričakujejo čustveno oporo, se pravi empatijo ali sočustvovanje. Kadar vodje čustva usmerjajo v pozitivno smer, iz ljudi izvabijo najboljše. Ta učinek imenujemo *resonanca*. V nasprotnem primeru, ko vodje zbujajo negativna čustva, pa ustvarjajo *disonanco*. Vodje morajo obvladovati sebe in svoje odnose in v največji meri izkoriščati prednosti prvinskega vodenja, ki prinaša največje koristi za vse vpletene, na podlagi čustveno inteligenčnih vodstvenih sposobnosti vodje, ki usmerja čustva ljudi v pravo smer (Goleman 2002, 37). Čustveno inteligentni vodje spontano ustvarjajo resonanco. Ne gre le zgolj za čustvovanje, ampak izražanje čustev v skupini. To krepi sozvočje v enaki meri kot navdušenje, ker v ljudeh zbujajo občutek, da jih nekdo razume in skrbi zanje. Pod takšnim, čustveno inteligentnim vodenjem, si ljudje dajejo vzajemno oporo. Izmenjujejo si zamisli, se učijo drug od drugega, skupaj sprejemajo odločitve in opravljajo naloge. Stkejo čustveno vez, ki jim pomaga, da ostanejo zbrani celo sredi korenitih sprememb in negotovosti. Brez zadostne merice srca vodja sicer lahko upravlja, ne more pa voditi. Je pa res hkrati tudi, da se skozi »čustveno vedenje« z ljudmi bistveno lažje lahko tudi manipulira.

2.3.1 Možnosti in nevarnosti manipulacije

V usmerjanju čustev v vodenju pa lahko pride tudi do nevarnosti manipulacije čustvovanja; to se odraža v negativnem odražanju vodje, v skrajnih primerih taki vodje rohnijo in ponižujejo ljudi, so pravi tirani ali manipulativni sociopati. Okrog sebe

ustvarjajo grozljivo razpoloženje, se ne zavedajo, ali jim je preprosto vseeno, kako razdiralni so.

Drugi vodje so v teh primerih bolj prefinjeni in uporabljajo površen šarm ali družbene spretnosti, včasih tudi celo karizmatičnost, da potem zavajajo in manipulirajo. Takšnega vodje ne zanimajo vrednote, na katere profesionalno prisegajo ali ne premorejo sočutja, v glavnem jih zanima le lastno napredovanje. Tovrstno neiskrenost podrejeni zaslutijo – v primeru ko manipulativen vodja hlini prijaznost – in odnos se sprevrže v cinizem in nezaupanje. To pa je vodenje le na kratki rok; takrat so morda videti učinkoviti in dosežejo napredovanje, če se dovolj potrudijo, da ugajajo šefom. Njihov navidezen uspeh postavlja na laž demotivacija, jeza in zamera ljudi, ki so okrog njega. Za takšne vodje se ljudje bojijo delati.

Spretni vodje pa potegnejo v svoj čustveni ritem ljudi in v njih zbujejo negativna čustva, predvsem mešanico strahu in jeze. Svoj nastop gradijo na čustvih boja in bega, na nagonu preživetja, ki se sproža v možganih, kadar se ljudje počutijo ogroženi ali jezni. Takšna razdiralna čustva dušijo upanje in optimizem ter ustvarjalno domišljijo. Na srečo je tak tip vodenja, imenovan je demagoško vodenje, v poslovnem svetu zelo redek, prisoten pa je v politiki.

Vodenje na gojenju strahu ali sovraštva pa je poceni zvižajača za hiter in umazan način za mobilizacijo skupine na poti proti skupnemu cilju. Taka čustva so zasnovana na kratke intenzivne izbruhe, ki ljudi pripravijo na boj ali beg. Če trajajo predolgo, pa jih izčrpajo ali počasi uničujejo. Jeza in strah vodij tako pomagajo rešiti trenutno krizo in je to le kratkoročni vir motivacije, kajti takšno vodenje ljudi izčrpa, vodje oddajajo svoja – pogosto jedka – čustva, toda ničesar ne sprejemajo, ker jim ni mar za druge in jim ne znajo prisluhni.

So pa tudi, tako imenovani, nevedni vodje, ki se sicer trudijo odzivati v pozitivnem odnosu, vendar niso v stiku z neprijetnim dejstvom, da so njihovi podrejeni obtičali nekje v negativni smeri; v tem primeru gre za to, da organizacijska stvarnost ljudi jezi ali ustrahuje, vodje pa se tega ne zavedajo, nasprotno, oddajajo navdušena sporočila, ki ne naletijo na noben odziv. Vase zaverovani vodje so pogosto nevedni. Ne pogovarjajo se z ljudmi, kaj resnično počno v organizaciji, zato se takšnim vodjem ni potrebno spreminjati. Važne so le njegove ambicije; pozornost takega vodje se

preusmeri zgolj v njega samega, zaradi česar sploh nima posluha za skrbi ljudi, ki jih potrebuje za svoj uspeh.

Iz navedenega sledi, da čustvena stanja in dejanja vodij resnično vplivajo na to, kako se bodo ljudje počutili in kako bodo delali. Sposobnost vodij obvladovati svoja razpoloženja in vplivati na razpoloženja vseh drugih ni več le zasebna stvar, ampak je dejavnik, ki igra zelo pomembno vlogo v uspešnosti poslovanja. Prav zagotavljanje ustvarjalnega vzdušja je naloga vodilnih osebnosti; kajti v spodbudnem okolju, ki ga sooblikujejo zaposleni, bodo ljudje uspešno delali s svojo sposobnostjo, usposobljenostjo in visoko motivacijo. Tako je pri ustvarjalnem vodenju pomembno, da ga spodbujajo in navdušujejo rojevanje izvernih zamisli pri vodji in pri sodelavcih ter sprožajo proces spreminjanja idej v novo kakovost in vrednost.

3 SUVERENO VODENJE

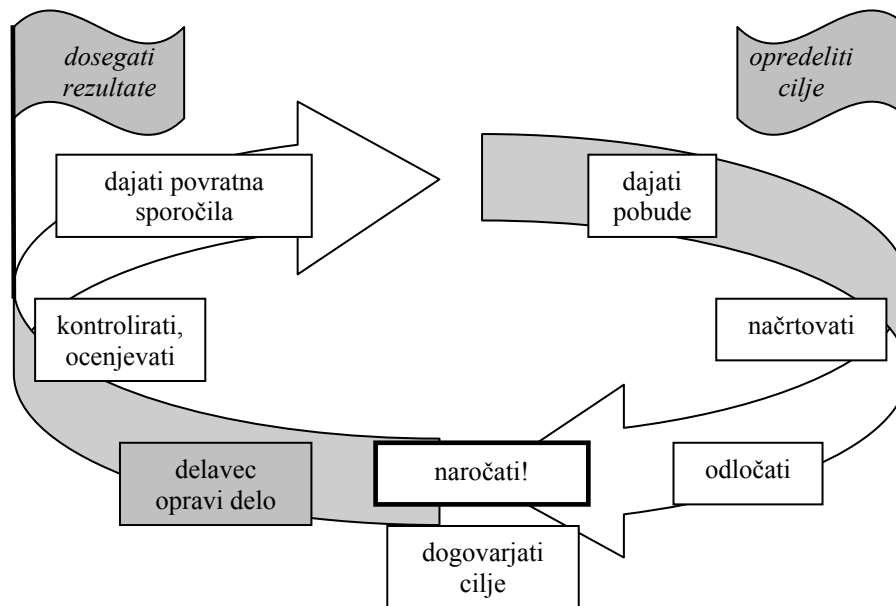
Suvereno vodenje je sposobnost vplivanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev, s poudarkom na medosebnih odnosih, pohvali in spodbujanjem njihovih odnosov z ostalimi člani skupine.

3.1 Krogotok vodenja

Krogotok vodenja je temelj uspeha. Voditi pomeni »naravnati aktivnosti posameznikov in skupin k uresničevanju načrtovanih ciljev« (Kutzschenbach 2000, 19). To pomeni, da mora vodja:

- opredeliti cilj;
- pripraviti ljudi, da bodo opravili jasno merljivo delo, zato da bi dosegli cilj;
- oceniti rezultat – dosežek, popravki za v bodoče;
- dati povratno informacijo tistim, ki so delo dobro ali slabo opravili. S tem daje vodja smernice, tu se začne učni proces. Ob tem se sodelavci naučijo bolje ocenjevati svoje delo in ga izpopolnjevati, po drugi strani pa vodja spoznava sposobnosti svojih zaposlenih. To mu v prihodnje pomaga za natančnejše načrtovanje, dajanje natančnejših naročil in spremljanje doseganja ciljev.

Slika 3.1 Krogotok vodenja



Vir: Kutzschenbach 2000, 19.

3.1.1 Dajanje pobud

Dajanje pobud je odlika vodje. Če tega ne naredi on, potem delo to kdo drug, njemu pa ostanejo le možnosti:

- da sledi drugim,
- da pobudam nasprotuje,
- ali da zapusti igrišče.

Vodilni v okviru svojega manevrskega prostora mora dajati pobude za doseganje ciljev, ki jih je določil, ali za izboljšanje postopkov, čeprav presegajo, morda, območje vodenja vodje. Pobudo lahko vodja da tudi, če je cilj že določen, ali pa zato, da bi našli pravi cilj. Od pobud vodje je odvisno, kako se bodo cilji po oddelkih dosegli. Pomemben je odnos med pobudami in cilji. Pametno je dajati pobude tudi takrat, ko še pravi cilj ni določen. Vsak vodilni je vpet v hierarhijo ciljev svojega podjetja in na letnih razgovorih lahko dogovori ali določi jasne cilje za vsak oddelek.

3.1.2 Načrtovanje

Skrbno načrtovanje je temelj uspešnega vodenja! Čim bolj vodja premisli svojo pot do cilja tem manj presenečenj bo doživel. Pomembno je, da premisli in preveri dane možnosti z naslednjimi koraki:

- Izhodišče: Kaj ima;
- Opredelitev cilja: Kaj in do kdaj je treba narediti;
- Podcilji: S katerimi koraki bo dosegel postavljeni cilj? Kakšna sredstva potrebuje;
- Preverjanje primernosti: Lahko uresniči posamezne korake z danimi sredstvi – katere dodatne vire mora oskrbeti in kolikšna verjetnost je, da jih bo dobil.

Le ob upoštevanju navedenega lahko na koncu:

- pošteno oceni storilnost svojih delavcev;
- izboljša sposobnost analiziranja.

Opredeljevanje ciljev je za vodilne pogosto past, kajti pri načrtovanju je potrebno upoštevati vse faze, ne pa jemati stvari kot samoumevne. Le redki načrtovanje opišejo delavcem natančno – s cilji: cilj mora biti merljiv in časovno opredeljen. Le tako lahko kasneje oceni uspešnost, kritizira in se pogovarja s povratnimi sporočili. Pametno je, da načrtuje od cilja proti sedanjosti – se osredotoči na cilj in prednosti, ki jih prinaša.. Zahtevalo bo manj naporov, ki ga doseganje cilja zahteva, kot pa bi to počel po malem. Na koncu lahko sledi preizkus preverjanja primernosti, v obratni smeri in se lahko na najpomembnejših mestih preveri, če je načrtovanje tudi stvarno in uresničljivo. Pametno je opredeliti tudi podcilje, da se lahko omogočijo tudi popravki v določenih fazah projekta. Določanja podcilja olajšuje tudi vodenje – tako se vnaprej določijo kontrolne točke in se pojasnijo kdaj in v kolikšnem obsegu se bo izvajal nadzor. Če bo to upošteval bo pri sodelavcih vsekakor vzbudil zaupanje, pri nadzoru pa si prihranil veliko napora. Do posegov izven kontrolnih točk tako pride samo takrat, ko prihaja do velikih odstopanj do ciljev navzgor ali navzdol. Če so podcilji določeni tako obstaja

velika verjetnost, da se hitro izračuna, kakšen trud in sredstva so potrebna za posamezni korak, ki vodi k izboljšanju.

3.1.3 Odločanje

Sprejemanje pobud in načrtovanje sta pripravi za pravo odločanje. Z odločanjem vodja prevzema odgovornost za vse, kar sledi. Šele ko vodja načrtovanje zaključi in preveri, da so načrti uresničljivi, lahko odloči, da jih bo izvedel; dokler še ni gotov, se mu ni potrebno odločiti, še ne sme odrediti ali se dogovarjati o ciljih. Življenjsko pomembno je, da si je vodja na jasnem kolikšen manevrski prostor ima; ali mora njegovo odločitev odobriti nadrejeni ali potrebuje še dodatna sredstva za nadaljnji razvoj in ali mora o svoji odločitvi še koga vključiti, ga obvestiti?

Faza odločanja je v vsem procesu vodenja edina, v kateri se vodja mora uskladiti z drugimi. Vse drugo je njegova stvar. Enako je pri procesu načrtovanja – dokler je nedokončan, dokler niso zbrane vse informacije ni priporočljivo dajati na vpogled načrtov, ker takrat vodja lahko naletí na najhujše udarce – predstojniki ali kolegi zelo hitro neljubo posredujejo svoje mnenje na vse mogoče naslove, preden so načrti zreli za odločitev. Šele ko je načrtovanje končano se lahko vodja odloči za direktno zadolžitev ali dogovor o ciljih z zaposlenimi ali za posredovanje predloga nadrejenemu in ugotavljanje morebitnih izboljšav.

3.1.4 Dogovarjanje ciljev

Dogovarjanje ciljev je pogosto stvar pogajanj. Vodja mora v tej fazi delavca motivirati, da uresniči zastavljeni cilj. Zelo učinkovito in obenem težavno je vodenje z dogovarjanjem ciljev. Zaposlene je potrebno pripraviti, da bodo cilje vodje sprejeli za svoje. To je idealna rešitev. Delavec pa je lahko pripravljen izpeljati le del potrebnega dela. Vendar je doseganje cilja z delavčevim delom vezano tudi delodajalčeva storitev – npr. za redno plačo in ustrezne prispevke; za izplačevanje provizij ali premij; za napredovanje delavca. Delavec se zaveda tega in bo tudi dobro premislil, če bo odklonil delodajalčevo ponudbo, oz. jo bo le delno izpolnil. Tako svobodno odloča o prihodnosti v tem podjetju. V procesu nenehnih sprememb in dogajanj pa ni časa, da bi razmišljali o manevrskem prostoru za pogajanja. Tako lahko pride do dogovarjanja ciljev le enkrat na leto – dobro pripravljeno z obeh strani, v nevtralnem okolju in daleč od vsakdanje naglice. To je višek leta, na njem se delavci in predstojniki pogovorijo na podlagi dosedanjega dela za nadaljnje sodelovanje, enakopravno pogajajo in končno pogodijo

za nove cilje. Pogovore za določanje ciljev je v podjetju pametno organizirati istočasno z operativnim načrtovanjem, in sicer od spodaj navzgor in nazaj, potem je potreben še pogovor za popravke ali potrditev. Vodji lahko pomaga preglednica, kamor se vnesejo novi cilji, pripravita pa jo vodja in delavec, vsak zase. Pomembno je, da vodja pokaže delavcu ocenitev – tako lahko delavec svoje delo ali vedenje popravi. Ocena naj se pove tudi ustno. Prednost pogovorov je v identifikaciji vseh zaposlenih s cilji podjetja in individualnimi cilji, boljši komunikaciji med vodji in zaposlenimi, pridobivanju več informacij o zaposlenih za razvoj kadrov in boljšem poznavanju sodelavcev ter bolj usklajenih kriterijih na ravni podjetja za izboljšanje vodenja. Obenem pa pomaga, pri tem, da se vodje ukvarjajo z vodenjem, pripomore k realizaciji kolektivne pogodbe in s tem zahtev zaposlenih po variabilnem delu plače in razlikovanju dobrih od slabih delavcev. V naglici vodstvenega vsakdana skoraj ni časa, da bi razmišljali o manevrskem prostoru za pogajanja o ciljih. Tako ostane tudi majhen izbor možnih odgovorov: narediti, odkloniti ali narediti nejevoljno in zaradi tega slabo oziroma zadovoljiti se s slabim rezultatom. Tako se nekako rine naprej, v zakup pa se jemlje vedno več nezadovoljstva in nejevolje.

Zato naj pride do dogovarjanja ciljev le enkrat letno, dobro pripravljeno z obeh strani, v nevtralnem okolju in daleč od vsakdanje naglice. Takrat se delavci in vodja pogovorijo na podlagi dosedanjega dela za nadaljnje sodelovanje, v idealnem primeru pa se še svobodno in enakopravno pogajajo in pogodijo na nove cilje. Za te, t.i. letne pogovore je priporočljivo imeti preglednico, v katero se vnesejo novi cilji. Ločeno jo pripravita vodja in delavec, vsak zase, v glavnem pa preglednica vsebuje:

- sedanje stanje podjetja;
- delovni prispevek zaposlenega: opredelitev in ocena rezultatov lanskega dogovora ciljev;
- cilji podjetja za naslednje leto;
- opredelitev delavčevega delovnega prispevka v naslednjem letu;
- delavčeva ponudba, da bo dosegel te cilje pod navedenimi pogoji;
- faza pogajanj;
- sporazum – zapisnik s podpisom obeh strank.

Namen dogovarjanja ciljev je, da vsak dosega cilje samostojno. Pri vseh ciljnih se to ne splača in zahteva na poti do cilja upravljanje in nadziranje samega sebe ter lastno odgovornost. Če vodja mora dnevno ali tedensko preverjati ali je delavec še na poti k cilju, potem ni dober bodisi cilj ali pa delavec. V današnjem času delavec noče le požirati naročil in delati. Zato so potrebne odredbe, s katerimi vodja delavca pospremi na pot, da le-ti prinesejo želene rezultate. Pomembno je, da mu jasno opiše cilj potovanja in storitev, ki naj jo (do)prinese. Jasnost naročila je temelj njegovega uspeha. Odrejanje je srčika podjetja. Preden vodja kaj odredi, si s spraševanjem in poslušanjem pridobi jasen pogled na položaj. Tako so tudi vsa naročila natančna. Od delavcev je potrebno zahtevati vprašanja (ne izgovore), da vodja preveri, ali so naročila res prav razumeli.

Letni pogovor je vsekakor proces, ki je del sistema in ne le enkratni dogodek. Učinkovit pogovor temelji na izbiri primernega časa, jasnosti in doslednosti. Vsakdo ima pet ali šest ključnih odgovornosti, ki jih je potrebno razločno definirati. Ciljno poslanstvo in vizija podjetja sta prav tako ključnega pomena poteka letnega pogovora. Sta dragoceno orodje, ki pomaga vodji, da bolje opravlja svoje delo in s tem lahko pomaga svojim zaposlenim.

Letni pogovori so namenjeni predvsem ugotavljanju sposobnosti, ambicij, načrtov in pričakovanj, odnosa do dela, znanja, stroke in poklica pa tudi lojalnosti zaposlenih in njihovi pripadnosti kolektivu, vendar na njih tudi podrejeni mimogrede preverijo svoje vodje oziroma njihov strokovni potencial ter spoznajo njihove človeške vrline. Zato se večina dobrih šefov na letne pogovore s svojimi sodelavci pripravi, pri čemer jim poskuša biti s svojim delom in ravnanjem za zgled. Podrejenim omogočijo, da izrazijo svojo kreativnost; sodelavcem na vseh ravneh dovolijo, da se učijo na lastnih napakah; pomagajo jim premagovati zadrego in strah pred spremembami; motivirajo in navdušujejo jih za uspeh; znajo pohvaliti in nagraditi dobro opravljeno delo, pri čemer dajejo prednost nematerialnim nagradam; sodelavce spodbujajo k napredovanju; veliko pozornosti namenjajo usposabljanju, izobraževanju in izpopolnjevanju zaposlenih ter skrbijo, da so tudi sami vedno na tekočem; zaupajo jim tudi najbolj zahtevne naloge, pripravljeni so jim pomagati in z njimi sodelovati; zavedajo se, da so v poslovnem svetu čedalje bolj pomembni tudi medosebni odnosi, obenem pa s sproščenim, neformalnim komuniciranjem sodelavcem omogočajo, da so lahko odprti in iskreni, da čutijo, da je vodja svojim ljudem res blizu in da mu lahko zaupajo.

Letni pogovori so namenjeni ugotavljanju osebnostnih lastnosti in vrlin zaposlenih. V ospredju so naslednje vrline: razgledanost, izobraženost in usposobljenost za delo, motivacija, navdušenje in želja po uspehu, vztrajnost, delavnost in marljivost, odločnost, samozavest, samozaupanje in pogum, drznost, samospoštovanje, pozitiven odnos do sebe in okolice, inovativnost, izvirnost, skrb za zdravje, za zunanjo podobo, delovni zagon in predanost poslu, pripravljenost na trdo delo, vera v uspeh in dobre rezultate, veselje do učenja, znanja in napredka, odprtost, komunikativnost, obzirnost, prijaznost in človečnost, neuničljiv optimizem.

V ZDA je znanih več odmevnih primerov, ko so pomembni zaupni podatki, ki so jih zaposleni navedli med letnimi pogovori (prezgodaj) prišli v javnost in prizadetim povzročili nemalo težav, zadreg, preglavic in škode. Zadeve so se na sodišču končale s sodbo v prid diskreditiranemu sodelavcu, ki so drugim zaupali diskretnosti svojih nadrejenih. Sodni izvedenci so poudarili, da pri letnih pogovorih (in podobnih, individualnih pogovorih ter preverjanjih) izpraševalce veže brezpogojna poklicna molčečnost (Mazi 2005).

Danes je za managerje postavljanje ciljev nekaj samoumevnega; kajti ne načrtujejo le svojih dni in korakov za doseganje letnih ciljev, temveč počnejo enako tudi za vse svoje neposredno podrejene. Poleg tega sodelujejo pri načrtovanju na ravni strateške poslovne enote, oddelka ali celotnega podjetja. Pri določanju ciljev vodja mora vedeti, da le-ti:

- temeljijo na posameznikovih prednostih, na pa na šibkih točkah: mejne sposobnosti vodje, ki stremijo k odličnosti so poleg navdiha in sprožanja sprememb vpliv na ljudi in reševanje sporov;
- cilje si mora vsak postaviti sam; nihče jih ne more vsiliti; ljudje se strinjajo, da se bodo spremenili, ker jih v spremembo sili vodja – vendar, le-ta ne sme pozabiti, da se najlaže uresničujejo osebni učni cilji;
- načrti morajo biti dovolj prožni in ljudem omogočiti, da se na prihodnost pripravijo na različne načine;
- načrti morajo biti izvedljivi, kajti tisti, ki se ne umeščajo gladko v zasebno ali službeno življenje, se ponavadi opusti po nekaj tednih ali mesecih;

- načrti, ki ne ustrezajo učnemu slogu, zbijajo motivacijo in se zanje hitro izgubi zanimanje.

Biti odločen pomeni imeti namen, biti osredinjen, neomahljiv, prepričan in vztrajen. Dejansko so to vrednote, nujne za doseganje kateregakoli cilja. Nesporno je to tista človekova lastnost, ki je v življenju najbolj iskana, večini posameznikov pa je vendarle primanjkuje. Za človeka brez cilja so že velikokrat rekli, da je kakor ladja sredi oceana, ki je ostala brez krmila in jader. Če človek ne deluje z namenom, ga nosi v napačno smer (Turner 2004, 79).

»Mnogim ljudem v življenju spodleti. Ne zaradi pomanjkanja sposobnosti ali pameti ali celo poguma, pač pa preprosto zato, ker svoje energije niso nikoli usmerili k cilju.« (Cox 2002, 101)

3.1.5 Kontrola in ocenjevanje

Kontrola in ocenjevanje ustvarjajo zaupanje, vendar le, če se izvajajo res tako kot je bilo dogovorjeno. To pa zavisi od tveganja, ki ga skriva naročilo ali sposobnost posameznega delavca. O kontroli se vodja dogovori za krajše ali daljše intervale, vedno pa je dobrodošlo določiti rutinski stalni dan: pogovor na štiri oči ali z vsem oddelkom ob določeni uri na določen dan v tednu. S tem gradimo tudi občutek pripadnosti oddelku.

3.1.6 Povratno sporočanje

Kontrola in povratno sporočilo se navadno opravita hkrati. Vodja preveri rezultate delavčevega dela in takoj v njegovi prisotnosti pove svojo sodbo. Pri tem mora paziti, da ni čustveno vznemirjen, npr. besa zaradi slabega dela. Najprej se mora pomiriti in šele potem poda oceno. Povratno sporočilo je dobro za pozitivno potrditev delavcu, da je vodja videl, da je dobro opravil, da ve, da je na pravi poti. To razbremenjuje in osvobaja za nove naloge. Nagrajuje dobro delo in daje moč duši!

3.2 Motiviranje, kompetence, komuniciranje

Vodenje ima opraviti z navdušenjem, z motiviranjem, z dajanjem vzorov – ljudje niso stroji, ki jih pravilno postaviš na tire, pa delujejo. V osebnih stikih v skupinah je v zadnjem času, predvsem med mlajšimi vodilnimi, opaziti, da se krepi čustvenost; vodilni iščejo čustveno potrebo po varstvu, željo po zaščiti in toplini skupine. Nekateri

posamezniki pa se ženejo z naravnost občudovanja vrednim pragmatičnim egoizmom, neobremenjeni z ideološkimi ali filozofskimi prepričanji, po poti za kariero in vlagajo neskončno veliko časa v delo in napredovanje, v skupini ne kažejo nikakršne vneme, so vsepovsod ranljivi in negotovi. Skoraj ne upajo si pokazati lastnih odločitev ali osebne volje. Opaža se tudi, da se klub elektronskim možnostim komuniciranja ali pa prav zaradi njih v osebnih stikih močno krepi čustvenost. Vodenje pa potrebuje osebni vzor, človeški stik, potrebuje čustva: navdušenje, veselje, zadovoljstvo, včasih tudi jezo in bes. Čustva so močnejša od pameti. Metode vedno odpovedo, ko je človekova duša preveč vznemirjena in človek ni več dostopen za racionalna spoznanja. Po drugi strani pa ravno metode na določen način varujejo pred psihološkimi zankami. Vodja mora, glede na to, da so ljudje različni, z njimi tudi različno ravnati: metodično pravilno, toda z individualnim čustvenim pristopom in različnim tempom. Tudi najbližji – družina, prijatelji – nimajo le lastnih vrednot in značilnosti, ampak se tudi odzivajo na izžarevanje vodje, na njegovo vedenje. Ravno v osebnih srečanjih s sodelavci se pokaže, ali je vodja mojster suverena vodenja; to pomeni: neomejen, samostojen, superioren. Kajti samo suvereni vodje zares spodbujajo. Kako sodelavce načrtno spodbujati, se pravi jih pripraviti, da svoje sposobnosti in zavzetosti razvijajo tako, da vodja lahko doseže svoje podjetniške cilje, je v tem, da:

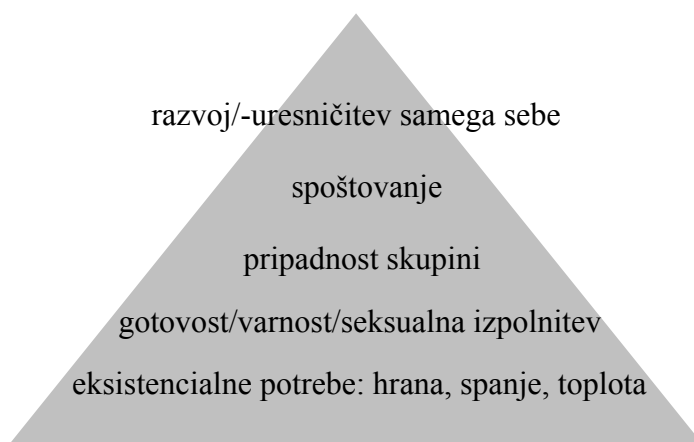
- vodja določa pravila igre in pogoje, ki se jih potem tudi sam drži;
- postopa metodično in sam disciplinarno upošteva dana pravila in sprejete dogovore – s tem daje sodelavcem zaupanje;
- sodelavce sprejema in nagrajuje po njihovi individualni nadarjenosti;
- v spornih primerih vedno ohranja hladno glavo, obvladuje in usmerja lastna čustva; kajti ljudje zaupajo le suverenim vodjem, takšnim, ki pošteno presojujejo o svojem delu in imajo dovolj moči, da v kriznih situacijah ukrepajo prav: dobro vodijo.

Tako vodja povezuje metode in psihologijo in vodi suvereno. (Kutzschenbach 2000, 40).

Važno je spoznanje: četudi se ljudje vedejo še tako čudno, delajo po njihovem vedno prav, ali si vsaj prizadevajo. Napake so samo nerodnosti, ki tako niso bile

mišljene. Vsak posameznik ima v sebi določen potencial zmogljivosti, ki pa ostaja neizkoriščen, ker si posameznik sam, zavedno ali nezavedno, določa omejitve. Da bi svoj potencial v celoti izkoristil, potrebuje posameznik energijo, »gorivo«. To gorivo ni nič drugega, kot veselje do dela in torej do napredovanja. Bolj kot neko stvar delamo z večjim zadovoljstvom, več imamo energije za premostitev svojih lastnih omejitev. Tako je newyorški psiholog in raziskovalec vedenja Abraham Maslow (1908-1970) zasnoval t.i. »piramido potreb«, ki je že zdavnaj postala klasika.

Slika 3.2 Maslowa piramida potreb



Vir: Kutzschenbach 200, 45.

Z njo je postavil do danes veljavno tezo o tem, kaj je za ljudi v posameznih življenjskih obdobjih spodbudno. Tako smo pridobili splošno veljavno razlago za posameznikovo vedenje in življenjski nazor. Po Maslowu se potrebe razvijajo po stopnjah: človek ima najprej eksistencialne potrebe (fiziološke potrebe – prehranjevati se!). Ko so te izpolnjene, si prizadeva za varnost, pripadnost skupini (potrebe po varnosti – zavarovati se!) in končno za spoštovanje in razvoj samega sebe (psihološke potrebe – biti priznan, cenjen). Živimo skozi poglede drugih – tako narašča pomen potreb po spoštovanju, ljubezni, priznanju in motiviranost posameznika postane v takih pogojih neposredno vezana na vprašanje koliko so zadovoljene potrebe po spoštovanju in priznanju. Tako ima več energije, da vztraja in se prizadeva na tistem področju, ki mu omogoča dobiti priznanje. V takih pogojih se piramida lahko obrne na glavo, obstaja pa nevarnost, da vsakršno, najmanjše odstopanje v zgornjem delu, lahko sproži veliko

odstopanje v spodnjem delu: nespečnost, stres, samouničenje (alkoholizem, pretirano kajenje, odvisnost, itd.). Mnogi ljudje želijo najprej potešiti potrebo po samoizpolnitvi, potem pa vse druge. Motivacija čedalje bolj temelji na vrednotah namesto na denarju. Danes zvestobo določajo vrednote, ki jih ni mogoče strniti v izjavo o poslanstvu, ali pa si jih izmisliti. Organizacije, ki imajo in sporočajo jasne vrednote, same od sebe privabijo ljudi s podobnimi nazori. Vrednote ustvarjajo enotnost in spore. Se spreminjajo, čeprav zelo počasi. Vrednote opredeljujejo doživljanje dela, tehnologije in ljudi, vplivajo na predmete in dejanja. So povsod močno prisotne in se od človeka do človeka razlikujejo. Slepa zvestoba pa je mrtva. Pasivno podrejanje se je pogosto zamenjevalo z zvestobo.

Pri suverenem vodenju je zelo važno da vodja sam sebe pozna. V pomoč je v vodstveni praksi model, ki ga je leta 1928 razvil ameriški psiholog Wiliam Marston, ki vedenja deli na štiri kvadrate, ki jih označuje z barvami:

- gospodujoč (odločen, rad tvega, z jasnimi cilji), ognjeno rdeč;
- navdihujoč (vesel, spodbuden, poln poleta), sončno rumen;
- vztrajen (pomirjujoč, sproščen, sočustvujoč), zemeljsko zelen;
- vesten (takten, bistroumen, zahteven), ledeno modro.

Slika 3.3 Model GNVV

<p>OGNJENO RDEČ <u>Gospodujoč</u> zahteven odločen močne volje z jasnimi cilji stvaren</p>	<p>SONČNO RUMEN <u>Navdihujoč</u> družaben navdušujoč odprt sproščen zgovoren</p>
<p>ZEMELJSKO ZELENO <u>Vztrajen</u> pozoren spodbujajoč sočustvujoč potrpežljiv sproščen</p>	<p>LEDENO MODRO <u>Vesten</u> previden natančen premišljen veliko sprašuje formalen</p>

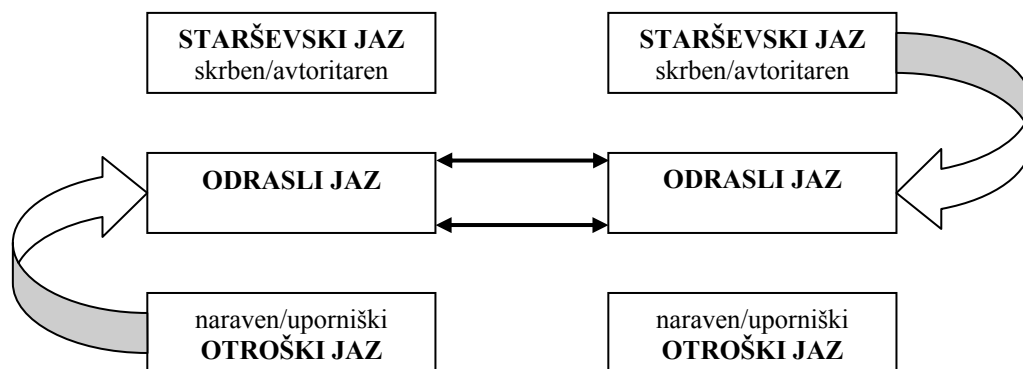
Vir: Kutzschenbach 2000, 48.

Rezultat je model GNVV. Ko vodja izve, kakšen tip je sam in kako se drugi odzivajo na njegovo vedenje, ga reakcija sobesednika morda več tako ne preseneti. Ko pa še ugotovi kakšen tip je sogovornik in kakšno vedenje ima najraje, lahko temu prilagodi svoje vedenje in postane pravi mojster komuniciranja.

Komunikacija je proces prenosa sporočila od ene osebe k drugi. Sporočilo je na začetku psihični fenomen, misel, čustvo, ki ga posameznik doživlja, ali motiv, in kot tak neposredno dostopen drugim. Metode komuniciranja so znanost zase; potrebno se je nenehno izpopolnjevati. Vodja se mora obvarovati komunikacijskih pasti, ne sme si dopustiti izzvati se, ne reagirati čustveno, vedno mora ostati gospodar svojih čustev ter zavestno in aktivno usmerjati sporazumevanje. Ob tem je dobro poznati t.i. transakcijsko analizo (TA), ki jo je ob koncu šestdesetih let razvil kalifornijski psiholog Eric Berne, ki je deloval kot svetovalec za partnerstvo (Kutzschenbach 2000, 54). Opažal je, da se ljudje v različnih situacijah odzivajo čisto različno, v nekaterih primerih zelo gospodovalno in avtoritarno, v drugih pa povsem pametno in sproščeno. Očitno nekateri sogovorniki oddajajo različne (čustvene) dražljaje. Ti pri drugem aktivirajo programe, ki jih ima ta shranjene v podzavesti. Vsak človek pa lahko hkrati živi v različnih stanjih:

- v otroškem – odprt, naraven, radoveden, trmast, uporen ali prilagodljiv;
- v starševskem jazu – skrben, varovalen ali avtoritaren;
- v odraslem – uravnotežen, ima lastne predstave in nazore ter jih priznava tudi drugim. Njegovo načelo je: »Jaz sem v redu – ti si v redu«.

Slika 3.4 Delovanje transakcijske analize



Vrnitev k „odraslemu jazu“: vprašanja, oblikovanje svojega stališča

Vir: Kutzschenbach 2000, 57.

Naloga vodje je, da osvoji in razvije samozavest ter ne dovoli da njegova osebnost postane odvisna od ocenjevanje drugih. Z odprtimi vprašanji in jasnimi lastnimi stališči lahko sogovornika pripelje v »odrasli jaz«. To je pozicija realnosti, ki omogoča reševanje problemov. Sporočila, ki jih oddaja v poslovni komunikaciji, lahko v grobem razdelimo na pet skupin:

- sporočila, ki prenašajo določeno vsebinsko informacijo,
- kritična sporočila,
- negovalna sporočila,
- sporočila prilagajanja ali uporništva,
- spontana sporočila.

Za učinkovito komuniciranje je pomembna izbira ustrezne vrste sporočila. Pomembna je usklajenost med besednim in nebesednim sporočilom. Če te ni, je rezultat pri sogovorniku navadno dvom. Sporočilom, ki so skladna, pravimo kongruentna sporočila. Tako komunikacijo vodja najlažje doseže, če je kot osebnost skladen glede tega, kar sporoča. Paziti pa mora na tipične napake, ki jih uporablja v komunikaciji: da ne uporablja jezika nesprejemanja, ki ruši odnos z drugo osebo (ukazovanje, grožnje, moraliziranje, sugeriranje, tutorstvo, ocenjevanje osebnosti drugega, izogibanje

problemu. Uporabljati pa mora jezik sprejemanja, ki med drugim zajema tehniko aktivnega poslušanja.

3.3 Spremembe, pogovori z zaposlenimi

»Spremembe, ki bi jih radi videli v svetu, moram najprej doseči pri sebi« (Mahatma Gandhi).

Spremembe so edina stalnica v življenju. Naloge se lahko spremenijo. Sile, ki usmerjajo organiziranje, so tveganje, dinamika in nenehno ustvarjanje vrednosti. Vodje morajo ustvarjati magnetna polja, ki pritegnejo talent. Biti dober ni več dovolj; če vodja želi, da so njegovi ljudje uspešni, jih mora presenetiti, pritegniti, zasvojiti. Organizacijska paradigma pomeni, da so pravne meje podjetja čedalje manj pomembne. Štejejo le operativne meje; kajti vodja mora usmerjati množico partnerjev in sodelavcev, mrežo za mrežo. Le-ta pa potrebuje navdih. Vendar vsi ljudje sprememb ne sprejemajo enako, če jih sploh. Ljudje so vse. Nočejo več stati mirno, sami od sebe se ne postavijo v kolono, z ustrahovanjem in grožnjami vodja ne doseže ničesar. To pa še ne pomeni, da ne potrebujejo vodenja. Kajti če se vodenje odstrani, pride le do ponavljanja in reprodukcije. Vodja mora vzpodbujati ljudi, da opustijo vzorce iz preteklosti in uničijo sedanje dobičkarje, tako, da ustvarijo nove. Tako se od vodje zahtevajo štiri ključne stvari: usmerjanje, strpnost, privlačnost, pozornost. (Nordström 2001, 186).

Usmerjanje ni stvar ukazovanja in nadzora, temveč osredotočanja. Ljudem je potrebno dovoliti, da se osredotočijo na tisto, kar je res pomembno in jih k temu spodbujati. Gre predvsem za duhovno vodenje.

V vsaki organizaciji mora prihajati do sprememb, če le-ta želi ne le obstati v vse večji konkurenci, ampak tudi dobro in učinkovito delati. Kako je vodja pripravljen na spremembe, kako pripravi svoje sodelavce nanje, je ključno vprašanje za nadaljevanje delovanja organizacije. Vsak posameznik mora vedeti o spremembi:

- kaj naj bi se spremenilo,
- zakaj sprememba,
- kaj je poslovni razlog za spremembo,
- kako bodo spremembe zadevale njega osebno,
- kdaj se bo sprememba zgodila,

- kaj bo on imel od tega.

Proces sprememb pomeni konec starega, tranzicijo in začetek novega; pomeni premik od znanega k neznanemu; poleg strahu se pojavlja tudi občutek izgube varnosti, kompetentnosti, kvalitete v medosebnih odnosih, usmeritev in ciljev, teritorija (fizični in psihični prostor).

Za vodjo pa ni več dovolj znanje, da lahko vodi spremembe, ampak tudi večšine – kako in odnos – zakaj. Čim prej se vodja mora soočiti z dejstvom, da spremembe potekajo počasi, so težke in drage. Pri večjih spremembah resnično spreminjamo kulturo organizacije.

Ključne faze spreminjanja so:

- zanikanje – kmalu bo minilo, apatija odrevenelost;
- odpor – jeza, spopadi, vse sem dal, to imam, umik iz skupine;
- raziskovanje – pretirane priprave, frustracije, veliko novih idej, preveč opravkov;
- sidranje – sodelovanje, zadovoljstvo, nagrade.

»Ne preživijo najmočnejši ali najpametnejši, ampak tisti, ki se najbolj prilagajajo spremembam« (Charles Darwin).

Pogovori o spremembah so vselej občutljivi; ob spremembah se v človeku pretrese celotna Maslowa piramida potreb. Občutljivi vodje vedo za te težave, pokažejo veliko sočutja (psihološki smetnjak), svoje sporočilo posredujejo s težavo in s številnimi izgovori in si s tem še otežujejo situacijo. Tudi prikrivanje čustev vodje ni v redu; namreč, hladno sporočilo delavcu o spremembi delovnega mesta, ki ga čaka, ni primerno. Suvereni vodja mora zavzeti stališče in ga osebno izvesti. Tako pokaže, da je kljub podjetniškim smernicam sposoben samostojno misliti in sprejemati stališča, po drugi strani pa je to edina priložnost, da vzpostavi stanje odraslega »Jaz sem v redu«. S tem povabi drugega, da se postavi na isto komunikacijsko raven. V teh pogovorih mora vodja imeti spretnost politika, pri pogovorih o plači pa vlogo delodajalca, tipičnega vodjo. Pri vseh teh spremembah se zgodi, da pride pri osebnih ali poklicnih odnosih do razpok, ki jih ni več mogoče popraviti. Bolje je, da se vodja s tem sprijazni (vključno z

užaljenim ponosom in osebnimi žalitvami, ki so običajno s tem povezane), kot da se nenehno muči, kar naprej – zastonj – upa in si prizadeva odnos popraviti. Nad svojimi sposobnostmi komuniciranja in vodenja naj ne dvomi več kot je nujno potrebno. Če imajo ljudje svobodno voljo, potem se tudi svobodno odločajo za prekinitev določenega razmerja in za prevzem odgovornosti oziroma posledic, ki iz tega izhajajo.

3.4. Učinkovito vodenje sestankov

Človek je družabno bitje. V vsaki organizaciji in človeški družbi so se ljudje redno in pogosto zbirali v majhnih skupinah. Če ljudje v organizacijah, kjer delajo, nimajo sestankov, ne čutijo posebne navezanosti nanje in zato se po opravljenem delu srečujejo na rednih uradnih ali neuradnih sestankih, v združenjih, društvih, moštvih, klubih ali po lokalih. Ta potreba po druženju je vsekakor kaj več kot le zapuščina iz naše primitivne lovske preteklosti. Je svet znanstvene fantastike in svet človeške realnosti; in ti, ki žive v svetu človeške realnosti, vedo, da se ohranja s srečanji iz oči v oči. Sestanek ima še vedno funkcijo, ki je nikoli ne bodo nadomestili telefoni, teleprinterji, kopirni stroji, magnetofoni, televizijski monitorji ali drugi tehnološki instrumenti informacijske tehnologije.

Pravila vodenja sestankov niso večna in zabetonirana. Najpomembnejše je, da je vodja fleksibilen, prilagodljiv in buden, da zna stvari predvidevati.

3.4.1 Vzrok za sklicevanje sestankov in pomen

Zakaj sestanki?

Razlog za sestanek je pogosto dvomljiv, saj na mnogih sestankih porabimo deset enot časa za enoto učinka. Upoštevati moramo merila odločanja:

- komunikacija naj bo uspešna, vsakdo mora poznati enaka dejstva; sestanek lahko prepreči neuspešno komunikacijo
- slab sestanek demotivira, zato je bolje biti brez njega. Koristni so le dobri sestanki;
- kdor učinkovito obvladuje čas, ga skrbno načrtuje. Sestanke imejmo le, če so dobro pripravljene.

Večina ljudi sovraži sestanke – zakaj? – odgovor je pogosto: slabo vodenje. Sestanki pogosto ne uresničijo ciljev in torej zapravljajo čas, ker:

- namen ni jasno izražen;
- sodelujejo napačni udeleženci;
- sestankov je preveč;
- najavljen je slab dnevni red ali ga ni;
- prihaja do nepomembnega govorjenja;
- na sestanku se ne sprejme sklepov;
- udeleženci ne sledijo.

Sestanek je lahko zelo učinkovita oblika sporazumevanja med več ljudmi: v neposrednem stiku poteka verbalno in neverbalno sporočanje, udeleženci delujejo skupaj učinkoviteje in uspešneje, kot bi zmogli vsak zase. Sestankovanje na daljavo, z dopisovanjem telefoniranjem ali računalniki ni nikdar tako učinkovito. Sestanki so formalne skupine, ki se prepletajo z neformalnimi skupinami, kjer udeleženci privzemajo značilne vloge – vodja, vplivnež, odločevalec, vratar ipd.

Za prenos delovnih nalog in informiranje ljudi, ki so željni informacij o svojem delu in življenju, so sestanki. Le-ti so pomembni iz več razlogov:

- s tem potrdimo, da smatramo ljudi za svoje partnerje, s katerimi odločamo in rešujemo težave skupaj;
- ljudje dobijo s tem možnost, da se lahko nenehno izpopolnjujejo;
- s tem se uničuje konkurenca – večina ljudi raje vidi podatke, ki govorijo o rasti podjetja in ne podatke, ki potrjujejo obratno;
- s tem prisilimo ljudi, da postavljajo vprašanja in zbirajo nove informacije;
- odgovornost se premakne na nižje nivoje upravljanja;
- komunikacija med ostalimi delovnim timi ali oddelki je bolj enostavna.

3.4.2 Vodenje sestankov v poslovalnici

Razlikujemo več vrst sestankov. V srednje veliki poslovalnici NLB d.d., vodja ima, glede na število udeležencev, majhno skupino, glede na namen pa predvsem informativne sestanke ter glede na vsebino poslovne sestanke.

Za pripravo porabi kar precej časa, kar pa seveda ni dovolj za uspeh sestanka, ampak so izrednega pomena tudi udeleženci, ki naj bi konstruktivno sodelovali v diskusiji in zaključkih.

Sestanki so po potrebi, oz. najmanj enkrat mesečno. Potekajo v jedilnici poslovalnice, za mizo. Uporablja tudi plakate, ki jih pripravi že pred sestankom – kratki povzetki vsebine, plani, od akcij do nalog posameznikov, skupine, kjer se nato sproti – tedensko – beležijo rezultati, vidni vsem zaposlenim v poslovalnici. Sestanki potekajo izven delovnega časa, po dnevnem redu, ki ga vodja izobesi nekaj dni pred sestankom, pripiše kje so zaželeni predlogi, da se zaposleni lahko pripravijo, Ker med sestankom ne dopušča motnje s telefonskimi klici, določi kdo se bo na njih oglašal. Po vsaki točki dnevnega reda naredi povzetek, vpraša za pripombe, predloge.

Glede na to, da gre ponavadi za predstavitev planov, ki jih je potrebno doseči, ni konstruktivnosti, predlogov, kako priti do cilja; zato vodja želi s vprašalnikom za povratne informacije in predloge ugotoviti, kakšne občutke imajo sodelavci na sestanku in praktične predloge o drugih aspektih sestankov. Ob postavitvi planov in nalog zaposlenim ne preostane drugega, kot da se strinjajo; vodja pogreša predloge, kako se lotiti nalog; kljub temu pa opaža, da sodelavci prevzemajo velik del odgovornosti in s timskim delom dosežejo, da so med uspešnejšimi poslovalnicami.

Ob analizi vprašalnikov ugotovi;

sestanki v poslovalnici so jasni, kratki, informativni, kar je dobro in se kaže tudi v odgovorih sodelavcev v vprašalniku o občutkih na sestanku (od najboljše ocene 1 do najslabše 5, je povprečje v odgovorih o jasnostih in ciljih sestanka 1,4). Obenem pa ugotavlja, da mora dolgoročno delati na sodelovanju in angažiranosti posameznikov in skupine – konstruktivnosti, kar pa je predstavljeno v nadaljevanju naloge (ocena o povezanosti skupine, ki stremi k skupnemu cilju je 2,6, in sicer po isti lestvici).

3.4.3 Akcijski načrt

Planiranje sestankov

Sestanke je potrebno planirati vnaprej. Konec meseca se naredi plan tedenskih sestankov za naslednji mesec, po dnevih, datumsko in časovno. Udeleženci imajo tako dovolj časa, da se zanj pripravijo, da si pripravijo teme, o katerih želijo govoriti in zaključke predhodnega sestanka. Ljudem je potrebno pustiti do besede, s tem bodo bolj aktivni in se bodo veliko bolj zanimali za rezultate sestanka ter tako spolnjevali dogovorjene cilje.

Smoter in cilj sestanka

Smoter in cilj sestanka je doseči konstruktivnost in povezanost skupine:

KAKO – že ob sami pripravi sestanka se določi posameznika za posamezne teme, ki jih bodo izpostavili in na podlagi katerih bomo razpravljali na sestanku, s časovno omejitvijo, usklajevanji mnenj, sklepanju zaključkov.

Razdeliti je potrebno 4 vloge:

- časomerilec; če se posamezna točka ne vodi kot se planira, udeleženec sestanka zabeleži pripombe, predloge, ki se jih do drugega sestanka dodela, oz. pripravi;
- koordinator sestanka; je lahko kdo drug, ki se mu lahko zaupa že priprava sestanka;
- skriptor; zapisovalec ključnih besed, predlogov na plakat, izobešen na steni;
- zapisnikar; vedno druga oseba, ki povzame bistvo razgovorov in sklepov sestanka.

KDAJ – najmanj 3 dni pred sestankom je oblikovan dnevni red in iz zaključkov in dogovorov predhodnega sestanka zbrane tudi pripombe, predlogi, vé se, kaj se od udeležencev pričakuje, kaj je končni cilj sestanka; takrat se udeležence tudi obvesti o spremenjenem načinu priprav in poteka sestanka. Če je katera od točk dnevnega reda le informativna, potem se to v namenu poudari, da gre le za informacijo, ne pa tudi za razpravo oz. reševanje problema.

KJE – udeležencem se novi način pripravljanja in vodenja sestanka predstavi v razgovoru z njimi, napove se nekaj dni prej, ko jih je večina prisotnih v poslovalnici; potek razgovora je v poslovalnici, ko ni strank, ko je poslovalnica zaprta. Koncept ključnih novosti se pripravi tudi v kratkem vprašalniku.

KONTROLA – KAKO – vprašalnik se sestavi tudi po prvem »novem« načinu priprav in vodenja sestanka, kjer se pričakuje tudi povratna informacija udeležencev, da se lahko pripravi nov načrt sestanka.

Primerna časovna porazdeljenost sestanka

Čas za posamezne teme se porazdeli časovno vnaprej, prav tako si tudi udeleženci lahko porazdelijo svoje teme, glede na to, koliko časa je na razpolago. Da se urnik sestanka lahko izide, se prisotne zaprosi za kratke predstavitve.

Dobra medsebojna komunikacija na sestanku

Zanjo se trudijo vsi udeleženci, vodja pa poskrbi za razumljivost tem, povzetek ali izpolnitev dogovorov med posamezniki. V razpravah, ki so tudi bistvo sestanka, se porajajo ideje, mnenja, predlogi za rešitev problema. Na tej stopnji sodelujejo vsi udeleženci, vodja razpravo usmerja in si beleži predloge. Tako se obenem lahko uči od udeležencev in jih motivira.

Dobro vodenje sestanka

Skrb je posvečena tudi temu, da na sestanku nihče ne spreminja teme, da se le-te ne bodo ponavljale in da imajo vsi možnost izraziti svoje mnenje. Izredno pomembno je spodbujanje vseh prisotnih, da se le-ti aktivno udeležujejo posameznih tem in prispevajo svoja mnenja:

- za kratek čas se porazdelijo v dvojice ali skupine, da se lahko pogovorijo skupaj o perečih temah;
- posamezniki si pripravijo teme, o katerih bi želeli na sestanku govoriti ter se jim obenem omogoči, da jih predstavijo ostalim;
- na sestanku se zaprosi posameznika, da naredi povzetek, po točkah in jih napiše na papir;
- sestanki lahko pripeljejo do novih idej in rešitev – določi se lestvica uspešnosti sestanka in se vsak sestanek oceni na podlagi lestvice ocen in se primerja s prejšnjim;

- poskrbi se, da se dogovorjeno spremeni v dejanja – rezultate dogovorov na sestanku in poglede nosijo ljudje s seboj, kar jim daje moč in voljo do reševanja nalog;
- vodja je ljudem v podporo in pomoč tudi izven prostorov sestanka: - ob koncu sestanka se določi oseba, ki izvaja in skrbi za rezultate; - na začetku naslednjega sestanka se ocenijo rezultati planov od prejšnjega sestanka.

-

Zlata pravila sestanka – ZOR

ZDRUŽEVANJE – DRŽANJE SKUPINE SKUPAJ

- s tehnikami
- prisotni se izkašljajo;
 - ostati nevtralen;
 - v pogovor vključiti vse prisotne;
 - držati se dejstev.

Največja nevarnost pa je nasilnost, ki pripelje le do pogovora gluhih.

OSREDOTOČANJE NA DELO

- s tehnikami
- biti pozoren;
 - držati krmilo trdno v rokah;
 - preverjati razumevanje;
 - narediti povzetek.

RAZGIBAVANJE, AKTIVIRANJE SKUPINE

- s tehnikami
- zavarovati molčeče;
 - preveriti misli vseh;
 - zapisovati predloge;
 - oblikovati ideje.

Ob upoštevanju zgoraj navedenih pravil se uvede omenjena sprememba vodenja sestankov, ki so v prvi vrsti postali ustvarjalni sestanki:

- iščejo se nove ideje ali strategije;
- pomembni so za vzpodbudo udeležencev sestanka, saj prispevajo znanje; izkušnje in mnenje.

Obenem se razvijajo tudi veščine suverenega vodenja:

- vztrajati je potrebno, da sodelavci spregovorijo o temah;
- sestanki, žal, potekajo le izven delovnega časa, da se zagotovi aktivno sodelovanje vseh in se ne moti delovni proces;
- ustrezno se oblikuje dnevni red sestanka.

Motiviranje zaposlenih za proaktivnost na sestanku

Vodja lahko motivira, da »vzbudi«
zanimanje zaposlenih za proaktivnost tako, da:

- poskrbi za jasna pravila igre – nihče ne prevlada med sestankom;
- da tudi svoje soglasje, še posebej, če prispevek podpre njegove cilje;
- izogne se skupinski kritiki;
- sestanki potekajo v smislu uresničevanja akcij;
- za posamezna področja nalog se določijo odgovornosti;
- skupina tako najde najboljši način za doseganje ciljev;
- vsak član dojame in vpliva na to, kako se njegovo delo uskladi s splošnimi cilji sestanka; biti sestavni del delovnega tima ali velike organizacije mnogim ljudem daje samozaupanje za lažje odločanje in reševanje novih nalog;
- oblikovanje lastnega akcijskega načrta obvezuje; končne odločitve sestanka ljudje preko debat vzamejo za svoje;
- tako se javljajo tudi prostovoljci;

- s sestanki se ohranja status;
- sestanki pomagajo vsem, da rastejo in se razvijajo s spremembami.

3.5 Suvereno vodenje skupine

Velikokrat zasledimo v literaturah o vodenju, da je velik pomen »imeti vizijo«, »izpolnjevati poslanstvo«, slediti »privlačnim ciljem« in podobno. Vendar se je v vsakdanjem življenju težko sklicevati na cilje in vizijo, se sam ravnati po tem, sodelavcem pa ohranjati voljo s temi vzvišenimi življenjskimi cilji; kajti prijetneje je delati z ljudmi, ki so večinoma dobre volje kot z večno nezaupljivimi in nezadovoljnimi. Vodja postane, le ob upoštevanju ciljev in vizije cinik, neiskren ali pa oboje. Tudi če se vodja počuti kot del skupine, ne želi vendar izgubiti vse samostojnosti. Zato je za načrtno oblikovanju kulture delovne skupine zelo pomembno upoštevati načela:

- formalno/neformalno vodenje; vodja ima disciplinsko moč nad vodenjem skupine, vendar mu le-ta ne zagotavlja, da ga skupina sprejme tudi notranje, čustveno za vodjo. To si mora vodja prislužiti, vendar ne s silo ali prilizovanjem;
- neformalna sestava skupine; vodja mora dopustiti pravico, da se skupina notranje samostojno organizira, se pravi, si člani v veliki meri intuitivno sami med seboj določajo vloge;
- neformalna kultura skupine; vsaka skupina teži tudi k oblikovanju lastne kulture. To vodilni lahko do neke mere podpira, skupina pa ga bolj sprejema in si tako vodja šele tako pridobiva priložnost, da ga počasi priznajo za vodjo. Tako lahko kulturo skupine odločilno sooblikuje brez posebnih težav; skupina ga sprejema za vodjo tudi v skupini;
- krivulje obremenljivosti; po obdobju velikih obremenitev in zavzetega dela potrebuje skupina plačilo (praznik), nato sledi, vrnitev v rutino. Vsako delo poteka v obliki položne krivulje v obliki črke S: previdno tipanje okrog nove naloge, velika storilnost, zmanjšanje storilnosti, višek in upad storilnosti. To je naravni zakon. Potrebno ga je upoštevati in v času zmanjšanja storilnosti prepustiti skupino sami sebi; le tako si

skupina lahko spočije od vodje; nato se lahko vodja spet prikaže in zahteva večje dosežke;

- zaupanje, predvidljivost, rutina; to je pomemben del skupine. K zaupanju prispeva urejeno določanje hierarhičnega zaporedja, reševanje problemov in onemogočanje posameznikov, da bi si prilastili premoč. Le tako in na takšni konkretni pragmatični podlagi je moč postavljati, dojeti in doseči abstraktne vizije in zahtevane cilje.

V dnevni praksi je veliko primerov, kjer vodja lahko dokazuje suvereno vodenje. Jasno se lahko pokaže kot nekdo, ki deluje na dveh ali več ravneh, podčrta položaj, ki presega dejavnost skupine in jim s tem da vedno znova možnost, da najde in oblikuje svojo kulturo. V skupino vnaša predloge, ne odredbe, in s tem prispeva k njenemu ugledu in izoblikovanju kulture. Prav tako skrbi za svoje sodelavce, ne le za njihovo strokovno in poklicno sposobnost, ampak tako, da jim dodeli naloge, ki so posamezniku najbolj primerne, ob tem upošteva tudi njihove čustvene interese. Ko je skupina, ne le poklicno, ampak tudi čustveno usklajena, sprejme vodjo tudi notranje. Dobro je, da se vodja zaveda, da veliko življenja preživimo v podjetju in čim bolj to upošteva, seveda v mejah, ki mu jih podjetje dopušča, pri vodenju, tem boljše delovna skupina deluje. Prav je, da vodja vé, kdo je bil neformalni vodja skupine, preden je on prišel v skupino. Dobro je, da izkoristi njegov vpliv in dobro poznavanje skupine in si ga naredi za zaupnika ali celo poviša v svojega namestnika, seveda če se v tej vlogi dobro počuti in sprejema vodjo. Če pa ugotovi, da je izrabil njegovo zaupanje ali celo proti njem organiziral nasprotnike, se mora od njega posloviti. Kateri drugi član skupine je lahko zaupnik, kateremu drugi člani sporočajo svoje zasebne in službene skrbi. Seveda je potrebno to »zaupništvo« spoštovati, nikoli poskušati pregovoriti, da bi izdal vodji, ampak izkoristiti za nasvet, ko gre na primer za osebne odločitve ali za delovno vzdušje. Tako lahko postane posrednik vodje, seveda, ko pa gre za hujše kršitve, npr. alkohol, kriminal, pa je zakonito, da od tega zaupnika zahteva poročilo. Tako zavaruje celotno skupino pred hudimi posledicami. Pri dodeljevanju nalog mora upoštevati vloge, ki jih imajo posamezniki v skupini. Delovna skupina se organizira z delitvijo dela. Duh skupine nastane le, če vsakdo lahko izživi svojo vlogo, da nastaja notranja dinamika, doživeta organiziranost.

Če se vodji celotna skupina upre, je najprej potrebno ugotoviti vzrok, zakaj je šlo nekaj narobe. Vodja lahko poprosi za nasvet svojega zaupnika – če gre za manjšo zadevo, vsekakor pa je potreben pogovor na štiri oči, da potem lahko zaupniki poročajo skupini.

Prav tako je potrebno razvijati kulturo skupine, da se spominja dogodkov, legend, ki jih je skupina doživela.

Ob kadrovskih spremembah je potrebno biti pozoren na to, da se ta skupina ne dopolni le v strokovnosti, ampak tudi čustvenosti – seveda koliko lahko ima vodja vpliv za izbiro kadra.

V primeru, da skupina postane negibna je potrebno na novo sestaviti delovne enote, jo notranje preurediti in številčno zmanjšati.

Ob vsem tem pa vodja ne sme pozabiti, da pripada še eni kulturi – kulturi suverenega vodenja navzgor. Tako si tudi on ne sme privoščiti samovolje in da lahko pove svoje mnenje šefu, ne da bi ga za to prosil. Vodja ima pravico in dolžnost, da:

- ga obzirno opozori na probleme, ki so morda ušli njegovi pozornosti;
- mu za posrečene projekte ali dobro obvladan položaj izreče priznanje;
- mu pomaga pri posameznih vodstvenih vprašanjih, enako, kot sam pričakuje od svojih kolegov, ne da bi to povezal takoj z izdajo kolegov;
- si izbori možnosti, da s svojo skupino prevzame dodatne in nadpovprečne naloge za podjetje.

Dogaja se, ponavadi ob spremembah v podjetju, da se pokaže grda slika srednjega vodstva, ki izraža pomilovanje samega sebe; nobenih jasnih navodil od zgoraj, nič več ne deluje, jeza in prikrito izmikanje spodaj. Tudi v takšnih, negotovih situacijah je pomembno suvereno vodenje, kar pomeni (Kutzschenbach 2000, 103):

- potrebno je upoštevati rutino;
- ohraniti poštenje in spoštovanje do sodelavcev in šefa;
- kolikor mogoče zmanjšati tveganje;
- biti pripravljen na nove naloge, spremembe;

- znova začetni na lastno pobudo z delovno skupino, jo suvereno voditi v kriznih položajih ter za podjetje ubrati novo smer.

4 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Vodenje ponuja široko področje delovanja posameznika, ki želi in je sposoben vztrajati in spreminjati.

Ugotavljam, da skozi teorijo, ki jo ponuja številna naša in svetovna literatura, delavnic in seminarjev lahko vodja doseže premike v sebi in okolici, kar sem razložila v sposobnosti vodenja, slika 2.1. Osnova vseh premikov je vsekakor organiziranje dela, sposobnost vodje kot analitika, saj le tako lahko gradi naprej na delovanju za razvoj delavcev in sebe.

S krogotokom vodenja so dane smernice vodji kako doseči željo v sebi, po drugačnem, suverenem vodenju, ki postane tako način življenja ne le v službi, ampak tudi doma. Metode vodenja so se z leti spremenile, priča smo drugačnim načinom, kot so bili še pred 20 leti. Znanje ni več dovolj, vodja se dnevno uči ne le iz svojega znanja, ampak tudi iz odnosov in veščin. To je njegova kompetenca. Premik v sebi, da je način premišljevanja vodje drugačen kot pred leti, strateški, da se ob globalizaciji povečuje stopnja kaotičnosti, iz katere vodja lahko s svojim probojnim mišljenjem doseže veliko, daje odprte poti tistim, ki so pripravljeni in želijo suvereno voditi. Brez ciljev, načrtovanja, odločanja, pobud, motiviranja, kontrole in ocenjevanja, seveda ne gre, če želi vodja slediti viziji oziroma popolnemu vodenju. Obstaja pa nevarnost manipulacije čustvovanja, v katerih opazimo ravnanje negativnega vodje; takšen vodja v možnostih, ki jih ima, lahko v odnosih z zaposlenimi hitro izkoristi njihovo zaupanje, vendar, kot sem opisala v točki 2.3.1 je to vodenje na kratki rok. Ugotavljam, da brez dobre komunikacije med zaposlenimi ni uspešnega vodenja, zato sem s prikazom učinkovitega vodenja sestankov želela poudariti njihovo pomembnost. Te ugotovitve vodji veliko pomagajo pred izzivi, neznanim, da vztraja in je pripravljen.

5 SKLEP

Vsak človek mora v življenju in vodenju rasti. To pa zahteva poslušanje in učenje. V sebi tako odkriva plodna področja, kjer se lahko spoprime z izzivi, da se razvije v voditelja. V kakšnega je odvisno od njega. Važno je, da v krogotoku vodenja najde sebe, je ubran s seboj in okolico. V nalogi ugotavljam, da je vodenje široko področje, ki daje ogromno možnosti izpopolnjevanja vodje in zaposlenih. Najti je le potrebno način in tvegati; ob upoštevanju načel in predvsem odgovornosti do sebe in drugih, za medsebojne odnose; in seveda pravil, kodeksov norm; ob predpostavkah in predvidevanjih, ki dajejo odgovore. Organizacija dela se gradi na zaupanju, kateremu je podlaga poslanstvo, identiteta in skupne vrednote. Le slednjih se ne sme spreminjati, posegati v njihov vrednostni sistem. Nemogoče je doseči vreden cilj z ne vrednimi sredstvi. Prava moč nenehnega dajanja pa izvira iz zgleda, usmerjanja, usposabljanja, integritete. Delovanje po načelih, ki jih vodja ima, zagotavlja, da ravna pravilno, v skladu s samim seboj in okolico, to pa mu daje mir, kar v današnjem stresnem času ni zanemarljivo.

LITERATURA

Bernot, Natan. 1990. *Podjetništvo, naloge in odgovornost podjetniškega vodenja*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.

Cox Danny; Hoover John. 2002. *Ujemi dan, Sedem korakov za doseganje nadpovprečnega v povprečnem svetu*. Ljubljana: Lisac&Lisac d.o.o.

Goleman, Daniel, Boyatzis Richard, Mckee, Annie. 2002. *Prvinsko vodenje, Spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik Založba: DELO Tiskarna

Krause, G. Donald. 1999. *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.

Kutzschenbach, Claus von. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacij*. Ljubljana: CTU, Center za tehnološko usposabljanje.

Možina, dr. Stane. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.

Nordström, Kjell A, Ridderstråle, Jonas. 2001. *Ta nori posel*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik Založba.

Turner, Colin. 2004. *Vodenje k uspehu*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

VIRI

Mazi, Nina. 2005 Pogovori razkrivajo stopnjo čustvene inteligence pri obeh. *Delo*, 15. marec.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za povratne informacije in predloge

PRILOGA 1

Vprašalnik za povratne informacije in predloge

Povratna informacija o vašem občutku na sestanku

V okvirček na desni vpišite za vsak spodaj navedeni stavek ustrezno številko: 1. (vedno drži), 2. (na splošno drži, vendar so izjeme), 3. (včasih drži, včasih pa ne), 4. (navadno drži) ali 5. (nikoli ne drži)	
Čutim, da smo povezana skupina, ki skupno stremi k skupnemu cilju.	2,6
Na sestanku mi je omogočeno, da povem, kar mislim in si dam duška, ko me kaj skrbi, in se mi ni treba pretvarjati.	1,9
Prepričan sem, da naše odločitve temelje na dejstvih, in ne na predsodkih.	2,1
Zadovoljen sem, ker nismo izgubljali časa z oddaljevanjem od bistvenega ter razpravljanjem o različnih ciljih.	1,6
Popolnoma jasno mi je, o čem smo razpravljali in do katerih zaključkov smo prišli.	1,4
Zadovoljen sem, ker mi je omogočeno, da naravnost in ob primernem času izrazim svoje stališče.	1,9
Zadovoljen sem, ker moje stališče razumejo tako, kakor sem si ga zamislil.	2,0
Zadovoljen sem, ker moje prispevke konstruktivno obravnavajo (jih ne onemogočajo, prezrejo, izgubijo ali pozabijo).	1,9

Praktični predlogi o drugih aspektih sestankov

S katerimi aspekti ste zadovoljni in bi jih radi obdržali take, kakršni so?
S katerimi aspekti niste zadovoljni in bi jih radi spremenili? Kako in zakaj?