

Pogovarjala se je: Katja Krasko Štebljaj
Foto: Tina Deu



Zaupanje ustvarimo le s pristnim, avtentičnim vodenjem

Vodenje je veščina, ki se jo je potrebno naučiti. In kot pravi dr. Eva Boštjančič, imajo nakateri morda v sebi več osnovnih predispozicij za vodenje kot drugi. A brez osebne rasti in dela na sebi bo tak potencial ostal neizkoriščen. Magistrirala je z magistrskim delom Osebnostne značilnosti uspešnih managerjev, doktorica znanosti pa je postala z dizertacijo Vpliv vedenja in motivov vodje na pripadnost, delovno učinkovitost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Je izredna profesorica za psihologijo dela in organizacij na ljubljanski Filozofski fakulteti. Po njenem mnenju je uspešen vodja tisti, ki deluje na vseh ravneh etično, tako v zasebnem kot v službenem življenju, in je spoštljiv do vsakega posameznika v organizaciji.

Kaj so parametri osebnostne strukture posameznika, ki ga definirajo kot učinkovitega, dobrega voditelja?

Predvsem mora biti vodja nekdo, ki ima integriteto, ki zna povezovati ljudi v smiselno celoto. Nekdo, ki je zmožen uglasiti svoj tim, da zveni kot simfonični orkester. In predvsem mora biti oseba, ki vodi transformacijsko, torej da spodbuja ljudi. To so tri stvari, ki naj bi jih imel vsak učinkovit, dober vodja. Zelo pomembno je tudi, da vsak vodja ve, kaj je vizija podjetja ali oddelka, kaj je njegov cilj pri tem in se ob enem zaveda, kakšno vlogo imajo pri tem njegovi podrejeni. Znati jih

Predvsem mora biti vodja nekdo, ki ima integriteto, ki zna povezovati ljudi v smiselno celoto. Nekdo, ki je zmožen uglasiti svoj tim, da zveni kot simfonični orkester. In predvsem mora biti oseba, ki vodi transformacijsko, torej da spodbuja ljudi. To so tri stvari, ki naj bi jih imel vsak učinkovit, dober vodja.

mora pripeljati s čim manj škode in čim več koristi, tako za zaposlene kot podjetje, do zastavljenega cilja. Na cilju pa mora seveda svoje zaposlene tudi ustrezno nagraditi. Ta nagrada sploh ni samo denar, lahko je to lepa beseda, da smo opazili delo in da nadalje skomuniciramo prispevek posameznika pri doseganju skupnega cilja. Pomembne so kompetence, ki jih mora imeti vsak vodja, ne glede na to, na kakšnem položaju je, v kateri branži dela, zato tudi ne maram primerjave med javnim in gospodarskim sektorjem.

Doživljamo nenehne spremembe na vseh področjih – od tehnologije do sprememb znotraj podjetij, kar zagotovo prinaša tudi nove izzive na področju voditeljstva. Kako te spremembe vplivajo tudi na načine vodenja?

Prehod iz tradicionalne v agilno organizacijo zahteva tudi spremembo načina vodenja. V agilnih organizacijah je vodenje izbira. Teorije vodenja, ki govorijo o avtokratičnem vodji, danes zagotovo ne držijo več. Dandanes se s teoretičnega in znanstvenega vidika največ raziskav posveča pozitivnim vplivom t.i. transformacijskega vodenja. To je vodenje, kjer vodja stoji en korak pred sodelavci, opolnomoči zaposlene, da delajo suvereno in samozavestno in ob delu rastejo. Vodja se opira predvsem na njihove pozitivne lastnosti, razmišlja o prihodnosti in jih spodbuja. Ne išče napak ter se ne ozira v preteklost. To pa pomeni, da se nenehno sprašuje: kaj lahko naredim, da bodo moji zaposleni še bolj učinkoviti, bolj uspešni, zadovoljni in da bomo skupaj uresničevali vizijo prihodnosti. Taki vodje s takim načinom vodenja predstavljajo zgled novim, bodočim vodjem. Zato menim, da nova generacija potrebuje predvsem že omenjeni transformacijski pristop k vodenju.

Bi lahko rekli, da slovenska kultura, ki ima zelo močne korenine v avstroogrski trdi vzgoji, s svojim povečevanjem pretirane odgovornosti, ponižnosti in pridnosti tudi vpliva na slog vodenja?

Zagotovo. Živimo na presečišču med Mediteranom in germansko kulturo in pri vodenju in življenju vzamemo od vsake kulture nekaj. Slovenci si želimo živeti zelo ležerno, radi imamo svoj prosti čas, hkrati pa želimo biti germansko točni, odgovorni, vzgojeni smo bil kor pridni, delovni. In delati moraš, da preživiš, je (bil) del naše kulture in vzgoje. Danes pa vemo, da sistem ni narejen tako, da bi bilo vse premosorazmerno. Povezava med izobrazbo in zaslužkom zagotovo ni več premosorazmerna. Kljub temu,

da smo bili vzgojeni kot pridni delavci, ta pridnost ne prinese le k učinkovitosti, ampak ima včasih kot posledico tudi npr. izgorelost.

Se vam zdi, če primerjava dve kulturi – ameriško in slovensko oz. zahodno evropsko, da naši vodje ne premorejo toliko voditeljskega poguma kot Američani. Nimamo privzgojene kulture, ki bi nas nenehno silila k razmišljanju izven okvirjev, da je vse dosegljivo, da se ne bi tako bali poslovnih napak in padcev.

Sicer nisem zagovornica primerjave Slovenije z Evropo ali Ameriko, ker nam je Amerika pravzaprav lažjen zgled. V Ameriki resda cenim njihovo odprtost do različnih ljudi, da izobrazba ni ključen dejavnik, ko vodje izbirajo svoje kadre, ampak kompetence, ki jih vsak posameznik prinese v organizacijo. Cenijo inovativnost, še bolj fleksibilnost do svojih podrejenih, dovoljeno je delati napake.

Z vseživljenjskim šolanjem človek širi perspektivo in hkrati postaja bolj občutljiv na potrebe drugih.

Dostikrat pozabljamo na to, da se človek lahko uči tudi vsak dan ob delu, in to s tem, ko sprejema odločitve, se sreča s konfliktno situacijo in jo reši. V takih situacijah rastemo tako strokovno kot osebno.

Šolanja in izobraževanja s področja vodstvenih veščin zagotovo niso zadosten vložek v človeški kapital. Kaj je še tisto tako pomembno pri razvoju vodij?

Šolanje je izjemno pomembno, saj odpira določena znanja, predvsem ko strokovnjaki na svojem področju postanejo vodje. To so resda strokovnjaki, ki nimajo psiholoških znanj, in jih niso imeli ne možnosti ne priložnosti nikjer dobiti. Zato se mi zdi prav, da se ljudje, ki postajajo vodje, na teh pomanjkljivih področjih šolajo. Pomembna znanja tako pridobijo na primer o tem, kaj pomeni delegiranje, da obstajajo različni tipi ljudi, ki jih lahko človek vodi ipd. Z vseživljenjskim šolanjem človek širi perspektivo in hkrati postaja bolj občutljiv na potrebe drugih. Dostikrat pozabljamo na to, da se človek lahko uči tudi vsak dan ob delu, in to s tem, ko sprejema odločitve, se sreča s konfliktno situacijo in jo reši. V takih

Vodja lahko z etično držo, ustreznim načinom komunikacije, spodbuja takšno vedenje tudi pri svojih neposredno podrejenih. Enako vpliven je tudi, ko komunicira neetično.

situacijah rastemo tako strokovno kot osebno. Tu pa dolgoletne izkušnje, včasih tudi rotacije delovnih mest iz oddelka na oddelk, lahko prinesejo veliko koristi. Spomnim se raziskave, ki je preučevala rotacijo delovnih mest in je pokazala, da so ljudje, ki so v določenem času zamenjali več delovnih mest, naredili več korakov v karieri kot tisti, ki teh rotacij niso bili deležni.

S tem najbrž razvijajo tudi boljšo rezilieno, so bolj dojemljivi za spremembe?

Vodja mora imeti širino. Vodja je tisti, ki lahko vidi morebitne možnosti za sodelovanje z novimi oddelki, novimi poslovnimi partnerji, ki bo

odpiral vrata na katerokoli področje, ne samo prodajno.

Ali zaposleni tudi pričakujemo od vodij, da se bodo rasli ne samo v strokovnih veščinah, torej skozi formalna izobraževanja, ampak tudi osebnostno?

Obe stvari sta zelo povezani. S strokovno rastjo vodje namreč dobijo tisto samozavest, osebnostno čvrstost, odpornost za suvereno sprejemanje odločitev in vodenje ljudi.

Koliko je pri tem pomemben zgled, ki ga daje vodja svojim podrejenim?

S čustvi se okužimo. Čustva pa se v vsaki organizaciji prenašajo predvsem od vrha navzdol. Vodja lahko z etično držo, ustreznim načinom komunikacije, spodbuja takšno vedenje tudi pri svojih neposredno podrejenih. Enako vpliven je tudi, ko komunicira neetično.

Kar nekaj raziskav pri nas in v tujini se ukvarja z zavzetostjo zaposlenih – z vprašanjem torej, koliko zaposlenih je resnično angažiranih in predanih. V povprečju raziskave kažejo, da je zavzetih zaposlenih v resnici le 30 %. 20 % jih dela sprejemljivo dobro, polovica

Kot vodja je tako pomembno biti tudi avtentičen, ranljiv človek, ki včasih dela napake tako kot vsi drugi. Tu nekateri vodje zaradi maske, ki jo nosijo kot vodje, izgubljajo na pristnosti. Mlada generacija take vodje zelo hitro prebere. Zato lahko zaupanje ustvarimo le s pristnim, avtentičnim vodenjem.

pa jih zgolj hodi v službo. Kaj se vam zdi pri dvigu motiviranosti in zavzetosti zaposlenih pomembno z voditeljske strani?

Ključna stvar je oblikovanje zaupanja. Slednje se ne oblikuje s čarobno paličico, ampak je potrebno v gradnjo zaupanja vložiti veliko energije in časa. Pravo zaupanje, da lahko delamo kot sodelavci, se med zaposlenim in njegovim vodjo vzpostavlja oz. gradi vsaj pol leta. Druga ključna zadeva pa je spoštovanje. Zaupanje in spoštovanje potrebuje predvsem mlada generacija, ki šele prihaja na trg dela, to so novi voditelji. S spoštovanjem in zaupanjem pride tudi korektna komunikacija, spodbude. Kot vodja je tako pomembno biti tudi avtentičen, ranljiv človek, ki včasih dela napake tako kot vsi drugi. Tu nekateri vodje zaradi maske, ki jo nosijo kot vodje, izgubljajo na pristnosti. Mlada generacija take vodje zelo hitro prebere. Zato lahko zaupanje ustvarimo le s pristnim, avtentičnim vodenjem.

Kako bi se morali voditelji in kadroviki spremeniti, da bi lahko skupaj še bolj gnali uspeh organizacije? Njihovo sodelovanje je izjemno pomembno.

Direktor organizacije in vsi vodje morajo s HRM-jev delati z roko v roki in obenem vzporedno. V starih časih je bil HRM oddelk izvajalec ukazov vodje ali direktorja, dandanes pa je vloga HRM oddelka, da pomaga, svetuje in z vodji skrbi tudi za ugled organizacije navzven. Organizacija mora stremeti k temu, da želi pridobiti kadre, ki so za njihovo organizacijo najboljši, ki so skladni z organizacijskimi vrednotami. Take kadre lahko dobimo le na način, da vsi enotno komuniciramo z javnostmi o prednostih zaposlitve v določeni organizaciji.

Kakšen način kadrovanja pa se vam zdi žaganje veje pri pridobivanju vodij?

Pomembno se mi zdi, da novega vodjo kadruje skupina strokovnjakov z različnih področij in da ni iz-

bira določenega vodje stvar individualne odločitve posameznika. To pa pomeni, da je dobro, da je v tej skupini tudi kadrovski strokovnjak, zagotovo tudi nekdo, ki je temu direktno nadrejen in morda še nekdo, ki je na istem nivoju, kot bi bil ta nov vodja. Le tako lahko naredimo manj napak pri izboru, manj je subjektivnega ocenjevanja, na ta način pa se izognemo tudi pristranskosti pri kadrovanju. Včasih je tudi dobro, da v organizacijo pripeljemo sveže ljudi. Dlje časa, ko smo v organizaciji, bolj postajamo specialisti za svoje področje, ljudje, ki pa prihajajo od zunaj, vidijo gozd, ne posameznih dreves. In ta svež pogled nam lahko prinese že študent na študentskem delu, če mu le prisluhnemo. Tako lahko dobimo neke nove ideje, drugačen način razmišljanja in osvežitev, ki je več kot zaželena v tem okolju sprememb.

Kaj, če se zaupanje, spoštovanje zaposlenih do vodje ne razvije, lahko tudi zaradi tega, ker je vodja nastavljen, ni dovolj kompetenten in učinkovit?

Večkrat, ko imam delavnice za vodje, pravim, da mora biti vodja vodja in ne psihoterapevt. Ko vodimo ljudi, torej nismo v vlogi, da spreminjamo njihovo osebnost, njihove osebne vrednote. Ukvarjamo se z organizacijskimi cilji in vrednotami. Lahko pa opozorimo zaposlenega, kam se naj usmeri, ga spomnimo, kaj je naš skupen cilj, kaj želimo, da on doseže, in tako vodimo s konkretnim modelom do konkretnega cilja. Ljudje smo senzibilna bitja. A lahko smo si tudi nesimpatični, ko je med nami obojestranska negativna energija, posledično lahko pride s strani zaposlenega tudi do kontraproduktivnega vedenja, lahko do nasilja enega nad drugim, čeprav je nasilje vodij nad podrejenimi pogostejše. Včasih je najboljša varianta ta, da se nekdo umakne iz situacije in išče novo delovno mesto, lahko tudi samo v drugem oddelku.

Je potrebna znotraj organizacije, skladno z istimi vrednotami in vi-

zijo, tudi standardizirati oz. poudariti slog vodenja?

Zagovarjam situacijsko vodenje, kar pomeni, da vodja prilagaja svoj stil vodenja situaciji in potrebam situacije. Svoj stil vodenja je potrebno prilagoditi tudi glede na

Vodja mora biti vodja in ne psihoterapevt. Ko vodimo ljudi, torej nismo v vlogi, da spreminjamo njihovo osebnost, njihove osebne vrednote. Ukvarjamo se z organizacijskimi cilji in vrednotami.

obliko skupine, ki jo vodimo – lahko je to projektna skupina, kjer so sami strokovnjaki, ali pa npr. delovna skupina, ki jo sestavljajo sami starejši zaposleni. Fleksibilnost, dinamičnost procesa vodenja dela vodenje zanimivo, vznemirljivo, razburljivo, hkrati pa je to zelo zahtevno in odgovorno. In temu primerno včasih tudi premalo plačano.

Kdaj pa je čas, da vodja zapusti svoje delovno mesto in preda vodenje nekemu drugemu?

Odhod vodje je dvorezen meč. Na eni strani so vodje bolj nagrajeni in vsekakor razmišljajo: če odidem s tega položaja, bo moje delo nižje ovrednoteno. Obenem pa sem v Sloveniji že srečala vodje, ki so se odločili zapustiti voditeljski stol z etičnega vidika. Po obdobju na vodstvenem položaju, kjer so naredili res velike premike, so ugotovili, da jim je zmanjkalo energije ali pa idej, ter da je čas za pomladitev in nove ideje, zato so sami dali pobudo, da ne bi več vodili določenega oddelka ali organizacije. Tako so prepustili delovno mesto drugi, mlajši in tudi bolj spočiti osebi. Ta način umika osebno zelo pozdravljam.



Kaj pa osebnostna oz. psihična stabilnost vodij? Ji dajemo dovolj pomena, saj gre navsezadnje za izjemno pomembno kompetenco in osebnostno lastnost?

Psihična stabilnost, zrelost, modrost so osebnostne lastnosti, ki so ključne za sprejemanje in načrtovanje aktivnosti, za sprejemanje odločitev in odgovornosti, ki jih delovno mesto prinese. Je pa tako, da se z osebnostno stabilnostjo ne rodimo, ampak jo pridobivamo z izobraževanjem, izkušnjami, z doseganjem ciljev, pridobimo jo z določenim številom let delovne dobe. Pri svojem delu ugotavljam, da so ljudje, ki so se ukvarjali s športom v času mladosti ali v zgodnji odraslosti, bolj osebnostno stabilni.

Simon Sinek je v svojem legendarnem TEDx govoru in istoimenski knjigi z naslovom »Start with why« povedal, da je pomembna naloga vodje, da ustavi kapljanje kortizola, stresnega hormona. V zadnjem obdobju je veliko govora tudi o izgorelosti in depresivnosti na delovnem mestu. Stres na delovnem mestu je v Sloveniji vzrok številka 1 za odsotnost z dela. Kje je tu vloga vodij?

Živimo v zahtevnih časih individualistične kulture, kjer je pomembno,

da imamo zdravo ravnovesje med službenim in prostim časom. Vloga vodje v tem procesu pa je, da enakomerno razdeli delovne naloge med sodelavci, da pazi, da zaposleni delajo normalen delavnik – ko npr. pridejo obdobja nadobremenitev, naj poskrbijo, da za tem pride obdobje, ko so lahko zaposleni bolj sproščeni, ko odhajajo po osmih urah domov. Vodja je tudi tisti, ki zaposlene spodbuja, da izkoristijo dopust, ki jim pripada. Vodja zagotovo lahko presodi, kdaj je stresa preveč oz. in jih, kot že omenjeno, poskuša pravočasno razbremeniti s prerazporejanjem delovnih nalog, lahko pa to stori tudi s pogovorom ali zunanjo strokovno pomočjo – lahko v obliki coacha, psihoterapevta, svetovalca ali izobraževanja.

Andy Stanley je nekoč dejal, da bodo voditelji, ki ne poslušajo, kmalu obkroženi z ljudmi, ki nimajo ničesar več za povedati.

Na prodajnih izobraževanjih se naučite, da je idealno razmerje, če stranka govori 80 %, le 20 % pa prodajalec. Podobno velja tudi za vodje. Vodje velikokrat delegirajo, dajejo povratne informacije, pozabijo pa poslušati in slišati, kaj jim njihovi zaposleni sporočajo. Tudi nasvet metode coachinga se mi zdi tukaj zelo koristen, naj vodja predvsem postavlja ustrezna vprašanja. In sva znova pri transformacijskem načinu vodenja, kjer vodja spodbuja, da je zaposleni aktiven, da on išče rešitve, ne pa da potrka na šefova vrata in reče: šef, kaj naj naredim. Pravilen odziv bi bil: povejte mi, kolega, kaj pa vi predlagate, kaj so možnosti v dani situaciji? Na ta način se tudi odgovornost prenaša na zaposlene, zaposleni čin pa na ta na ob delu rastejo.

Nekatere organizacije na papirju resda spodbujajo inkluzivno komunikacijo, torej, da se spodbuja zaposlene k podajanju predlogov, izboljšav, pripomb, a v praksi nekateri vodje prav tu pogrnejo na izpitu, saj take zaposlene nato izločijo, tudi mobingirajo.

Tu pa smo že pri drugi mini – oseb-

nostni strukturi vodij, ki imajo včasih težave s suverenostjo, samoza-vestjo. In taki vodje težje sprejmejo konstruktivno povratno informacijo. Zato vedno pravim, da je prvi korak informiranje, izobraževanje, kaj je to konstruktivna povratna informacija. Da to ni napad na posameznika, ampak je predvsem opis vedenj. Tak posameznik svoje osebnosti ne more spremeniti, lahko pa spremeni ali prilagodi svoja vedenja. In tu vidim ključ neke povratne konstruktivne informacije. Verjamem, da znajo bistri vodje povratne informacije s strani zaposlenih

Verjamem, da znajo bistri vodje povratne informacije s strani zaposlenih uporabiti sebi v prid in lahko tudi na podlagi opozarjanja nezadovoljnih zaposlenih naredijo pozitivne spremembe. Odriniti zaposlene na rob, ker opozarjajo, podajajo predloge, zagotovo ni dobro za podjetje.

uporabiti sebi v prid in lahko tudi na podlagi opozarjanja nezadovoljnih zaposlenih naredijo pozitivne spremembe. Odriniti zaposlene na rob, ker opozarjajo, podajajo predloge, zagotovo ni dobro za podjetje.

Reciva še nekaj o t.i. kulturi kimačkov (t.i. yes employees). Prvorazreden voditelj je, pogovorno rečeno, obkrožen z ljudmi, ki so pametnejši od njega, drugorazredni pa ima ob sebi raje tretjerazredne ljudi.

To je pa psihologija. Vedno si iščemo sodelavce, partnerje, ki so nam podobni, pri katerih nas nekaj privlači. Marsikdo ne zna opisati, kaj je

to, ampak v njihovi sredini se bolje počutimo. Kot na primer nekdo, ki je rasel v družini z alkoholikom, pa najde človeka, ki sicer nič ne pije, a po vseh teh skupnih letih postane alkoholik. Privlači nas neka dinamika, ki nam je blizu, ki nam je znana. V poslovnih odnosih vidim, da se skupaj zadržujemo ljudje, ki imamo podobne vrednote. To ne pomeni, da so moje vrednote zapisane na čelu, a se nekako »zavohamo«.

In če tu govoriva o manj učinkovitih vodjih, če to vodja pri sebi prepozna, je to velik plus. V takih primerih lahko prosi za pomoč neko nevtralno osebo, ki mu pomaga poiskati ljudi, ki so drugačni od njega in hkrati vzpostavijo odnos. Se pa odnosi z ljudmi, ki so drugačni od nas, drugače razmišljajo kot mi, znajo zapeljati tudi v drugo smer, kot smo pričakovali. To pa zato, ker bomo do njih manj tolerantni, manj informacij jim bomo zaupali. In tu gre za proces, tako spreminjanja vodje kot kulture organizacije. Če želimo spreminjati organizacijsko kulturo, najsi bo to le na nivoju nekega oddelka, in se na vseh nivojih trudimo za te spremembe, traja to minimalno dve leti. Podjetja, ki niso dinamična, agilna, jih lahko konkurenčna podjetja pojejo za zajtrk.

Kaj pa, če delamo z manj učinkovitim, manj uspešnim vodjem. Kako delati s takim vodjem in obenem preživeti na delovnem mestu?

Strategij je lahko več. Lahko iščeš in najdeš delovno mesto, kjer se boš tej osebi izognil, z njo tako zaključil nek netvoren odnos. Usmeriš se lahko tudi na reševanje konkretnih situacij z argumentacijo, pri kateri ti lahko pomagajo konkretni podatki, konkretne številke. Včasih pomaga komunikacija, ki je pisna in ne ustna (npr. po elektronski pošti), ker je lažje sledljiva in bolj otipljiva. Lahko razmišljaš tudi o čustvenem konfliktu, ki nastane, in je lahko včasih samo na eni strani, ti pa se nanj odzoveš in zaradi tega vstopiš v neko neučinkovito »igro«. Lahko pa tudi postaneš pasiven in se na tak odnos sploh več ne odzivaš. A naučena nemoč je najslabša izbira.