



Galerija besednih slik

Paradim blog

V zadnjih sto letih, kar je čas od začetkov znanstvenega preučevanja vodenja, so se na področju vodenja zgodili veliki premiki. Tradicionalni voditelji so dominantneži, sposobnost dominacije nad drugimi pa je bila kot ključna vodstvena sposobnost imenovana tudi na konferenci v Marylandu na začetku dvajsetega stoletja. Zasuk je bil viden že ob naslednjem velikem zbiranju raziskovalcev, ki so na konferenci »vodenje s prevlado« označili z angleškim izrazom *drivership*. Tako so metaforično podali trditev, da nekdo, ki v rokah drži volan in sledilce pelje nekam, kamor ti v resnici ne želiš iti, ni vodja, temveč *voznik*.

Takoj ko je vodenje postalo znanstveno področje in kot tako predmet sistemskih raziskav, se je izkazalo, da so stare prakse (pri razširitvi kriterijev in z opazovanjem širšega spektra učinkov) škodljive. Raziskovalci in akademiki so začeli razlikovati med tradicionalno ali staro paradigmo vodenja, po kateri so dobri voditelji spretni v nadziranju in zmožni doseči, da vsak član skupine učinkovito opravi svojo vlogo, in sodobno ali novo paradigmo vodenja, po kateri so dobri vodje strokovnjaki za aktiviranje potencialov, pa naj gre za motivacijo in željo ljudi, njihova znanja in ideje, ali pa spoznanja pridobljena iz delovanja »v prvih vrstah«.

Vodenje je v sodobnem smislu ločena profesija oz. stroka. Navajeni smo razmišljanja, po katerem delavec postane boljši delavec, nato najboljši delavec in na koncu vodja (ali pa tudi drugih, še bolj vprašljivih praks imenovanja posameznikov na vodstvene položaje), vendar pa ta zadnji korak v resnici pomeni prestop v novo kariero. Biti vodja v sodobni miselnosti in razumevanju ne more biti nagrada, saj gre za strokovno vlogo. Vodenje ni več nadvloga, temveč je (le) ena izmed organizacijskih vlog. Ima dobro opredeljene rezultate dela in nosi odgovornost za doseganje teh rezultatov, medtem ko se odgovornost za skupen uspeh deli med vse člane organizacije.

*Vodenje je **predmet znanosti in razuma**: lahko ga predstavimo, pojasnimo in argumentiramo.*

Spreminjanje vzorcev vodenja** pa je nekaj drugega; **dotika se prepričanj, je osebno in subtilno.

Spoštovani obiskovalec,

galerije so običajno namenjene slikam ali drugim vizualnim umetnostim, vendar tako kot lahko čopič slika in svinčnik riše, lahko tudi besede ustvarijo ali prebudijo podobe v naših mislih. Zato sem to galerijo poimenoval s preprostim izrazom: *Besedne slike*.

Tema, v katero vas želim popeljati (v tej prvi galeriji), je vodenje. Vendar pa o vodenju ne razmišljajte kot o poslovni temi niti kot poslovni veščini. Prav tako ne gre za idejo in pojem, ki bi svoj (najbolj) naravni prostor našel v politiki oz. vodenju države. Vodenje je tukaj humanistična tema – nekaj, kar preprosto spada k vsaki družbi in k življenju. Govori o tem, kako sodelujemo ali delamo skupaj, kako opredelimo svojo lastno vlogo in kje vidimo svoje lastne potenciale, o tem, ali smo si med seboj (predvsem) različni ali (predvsem) enaki.

Pripravil sem šestnajst postaj, ki so predstavljene s šestnajstimi vprašanji o vodjih. Rdeča nit, ki vas naj vodi skozi postaje, pa je temeljno vprašanje:

Kaj pomeni biti vodja?

Prav tako sem pripravil odgovore. Tu so zato, da vas po eni strani malenkost zmedejo. Prav tako, da izzovejo vaše trenutne misli in prepričanja, podobe, ki jih imate v sebi, ter vas vodijo k razmisleku. Ne glede na to, kako bo proces potekel pri tebi, kako dolg in pester bo, pa je njegova končna postaja novo zavedanje o tem, kako pri delu delujemo in sodelujemo, oz. odgovor na vprašanje *Kaj pomeni biti vodja?*



Kako prepoznamo vodjo?

Št. 1

Oseba, ki se drži zase.

Mogoče je breme oz. pritisk. Mogoče obstaja velika želja in potreba po tem, da oseba sprejema in da prodre z lastnimi odločitvami; ali pa je tu občutek, da je to prav in potrebno, oz. da je to tisto naravno pravilo.

Ta oseba se odmakne v svet zase. V večjih ali manjših koščkih samote oblikuje in gladi svoje misli. Raziskuje izzive, preigrava scenarije, oblikuje strategijo in ugotavlja poti mimo ovir. V sebi oblikuje rešitve in celotno veliko vizijo.

Na osebi je veliko teže, veliko bremena. Veliko je v igri in, ko bo čas pravi, bodo oči gledale v to smer. Mogoče tu vstopa potreba, da se ta oseba umakne iz rednih vzorcev in živi svoj svet.

Št. 2

Oseba v soju žarometov.

Aktivnost in prodornost. Tudi odličnost. Zdi se kot oseba, ki ji ne zmanjka energije in motivacije. Po padcih se pobere in vedno nadaljuje svojo pot. Na njej je nekaj posebnega, nekaj skoraj nadčloveškega. Moč, nezlomljivost, odločnost in odličnost.

Je oseba, ki jo je težko ne-opaziti. Vedno pritegne pozornost. Vedno je glasna – bodisi z besedami ali z dejanji. Vanjo so usmerjene oči in pozornost. Soj žarometov (v katerikoli obliki) je usmerjen vanjo.

Oseba je med ostalimi, je del skupine, vendar je zgled in model ter opazno izstopa. Ima odgovore na vprašanja in je posebej prodorna, ko gre za naslavljanje najzahtevnejših izzivov.

Št. 3

Nekje v skupini.

Skupina ljudi, ki govori in posluša, besede tečejo, ideje se pojavljajo, bodisi trčijo ena ob druga, bodisi se dopolnjujejo. Za zunanjega opazovalca vsi člani delujejo razmeroma enako: vsi govorijo, vsi poslušajo, vsi člani si vzamejo čas za globoke misli in soočanje z izzivi, vsi si tudi vzamejo čas za delitev svoje besede in idej z drugimi.

To osebo je težko opaziti; težko jo je prepoznati in razlikovati od drugih. Vsak ima svoj trenutek, ko izstopa. Dinamika vključuje in zaobjema vse. Ko bi le vedeli, kaj točno je vsebina njihovih besed, bi bilo bolj jasno.



Zakaj prevzame vlogo vodje?

Št. 1

Da uresniči vizijo.

V situaciji obstaja problem, ki zahteva svojo rešitev; tej dani osebi se tako prvo kot drugo zdi povsem jasno. Vizija je osnovana in dobro premišljena. Njena uresničitev bo vsem nedvomno prinesla vrednost. Večji dvomi skorajda ne obstajajo. Vodja je v polni pripravljenosti, da uresniči vizijo.

Obstaja več možnih razlogov za prevzem takšnega bremena. Pogosto se skriva v zaznani osebni identiteti, kot je percepcija lastnih zmožnosti in osebna zgodba, ki pripada takšnim zmožnostim. Lahko pa gre tudi za idejo o lastni družbeni identiteti; vlogi, ki jo oseba igra, in doprinosu, ki ga želi ustvariti za družbo.

Št. 2

Da vodi uresničitev vizije.

Dobro poznam sebe in svoje lastne sposobnosti. Vedno imam dovolj energije in motivacije, da se spopadem z naslednjim izzivom. V sebi imam optimizem in zaupanje v to, da lahko dosežem želeni rezultat. Odlikuje me vztrajnost in neomajna odločnost; poznam pot, ali pa jo vedno znam najti.

V dani situaciji imamo problem, vendar pa je rešitev vsem dovolj jasna. Kljub temu smo v mirovanju in kar potrebujemo, je odločna oseba, ki bo napravila prvi korak.

Št. 3

Da podpre uresničitev vizije.

Vsakdo lahko sprejme izziv in se z njim uspešno spopade. Vsak od nas ima svoj način in svoje znanje, svoja področja, v katerih lahko nosi odgovornost in nase prevzame uresničevanje. Ljudje okoli mene so zmožni prepoznati probleme, oblikovati rešitve in jih tudi izpeljati; ampak njihova energija in motivacija je pogosto izgubljena na nepotrebnih, vendar še kako prisotnih ovirah. In prav te ovire je potrebno odmakniti.

Ta vodja želi ustvariti voditelje. Želi, da ljudje okoli njega/nje najdejo motivacijo, zgradijo (samo)zaupanje in optimizem ter aktivirajo svoje potenciale v najvišji možni meri.



Kaj sproža pri sledilcih?

Št. 1

Upoštevanje in učinkovitost.

Vizija je jasna, pot do nje je jasna in navodila so jasna. Vsi prisotni vedo, kaj je za opraviti in kako je naloge potrebno izvesti. Ne preostane nič drugega kot to, da se delo izvrši.

Ko oseba nima oz. vsaj ne kaže dvomov, to v naše misli vnaša gotovost in mirnost. Ko je vse že premišljeno in odločeno, vsakršno dodatno razmišljanje nima smisla in veljave. In ko v tem sistemu opravim svojo nalogo, vedno vem, kaj bo sledilo.

V takšnem ustroju je učinkovitost tista, ki cveti. Izvajanje ukazov in zaključevanje nalog je tisto, kar šteje v takšnem delovnem okolju.

Št. 2

Posnemanje in repliciranje rezultatov.

Ko pogledamo vodjo, vidimo osebo, ki je uspešna v tem, kar dela. Kaže odličnost in odseva visoko prepričanost vase; vseč nam je to razpoloženje in situacija, ki jo oseba uživa. Všeč nam je rezultat, ki ga vidimo. Delo te osebe se odvija pred našimi očmi; je neposredno in dovolj jasno, da ga lahko posnemamo.

Jasna slika in uspešen ter zaželen model lahko navdihuje; in takšen navdih lahko kmalu postane zelo močna sila. Sproža gibanje, ki mu pravimo sledenje. Gre za posnemanje vzorcev delovanja, ki jih projecira vodja. In ko se replicirajo načini delovanja, takrat se replicirajo oz. reproducirajo tudi ustvarjeni rezultati.

Št. 3

Avtentičnost in inovativnost.

V miselnosti tega vodje obstaja veliko odločitev, ki zadevajo bodisi celotno skupino bodisi člane organizacije osebno. Pri svojem delu zato pravil ne določa zelo podrobno, temveč pušča več prostora in svobode, v katerem lahko posamezniki in skupine sprejemajo svoje odločitve.

Takšno izhodišče pripelje do dveh bistvenih posledic. Prva je razvoj zanašanja na lastne misli in ideje, kar lahko poimenujemo kot razvoj samo-zaupanja in kot razvoj avtentičnih pristopov pri delu. Druga pa je prisotnost več različnih pristopov in gledanje na naloge v več različnih zornih kotov; kar prinaša tisto, čemur v organizacijskem jeziku pravimo kreativnost in inovativnost.



Na kaj se nasloni pri vodenju?

Št. 1

Podeljevanje in odvzemanje nagrad in kazni.

Vem, kaj ljudje želijo ...

Da bi bili zmožni oblikovati stvari po svoji volji. Da bi lahko sami sprejemali odločitve in vplivali na svet okoli sebe. Da bi si lahko privoščili in si kupili, kar želijo. Da bi lahko živeli v hiši ali stanovanju, kakršnem si želijo. Da bi lahko obdarili druge z darili, ki jih želijo izbrati in podariti. Da bi dosegli občutek, da imajo nadzor nad svojim življenjem in ga oblikujejo po svoje.

... in to jim lahko dam. Imam možnost, da jim ponudim nagrado pozicije odločanja in da jim ponudim finančne nagrade, s katerimi bodo lahko šli po tisto, kar želijo.

Št. 2

Podobo osebne neuničljivosti.

Vem, kaj ljudje želijo ...

Na kratko te želje zajemajo trije preprosti elementi: prvič, da bi bili uspešni, drugič, da bi se čutili uspešne, in tretjič, da bi jih drugi gledali kot uspešne. Gre se za to, da redno prispejo do konca in izpolnijo naloge, ki jim stojijo nasproti oz. ki si jih zadajo. Gre se za občutek notranjega zadovoljstva, ki pride ob zmagoslavju nad izzivom in ob obkljukanju okenc na seznamu ciljev. Gre se za to, da so opaženi, prepoznani in cenjeni s strani drugih; s strani družbe.

... in to jim lahko dam. Vem, kako priti do tega. Poznam to pot. Vem tudi, da drugi gledajo proti meni, da me spremljajo in posnemajo; da jim lahko pokažem model, ki mu bodo sledili.

Št. 3

Grajenje odnosov s sodelavci.

Vem, kaj ljudje želijo ...

Da bi jasno videli lastne zmožnosti in delo opravili sami, neodvisno in samostojno. Da vidijo, kako se njihovo lastno delo ter njihove lastne misli in ideje izkažejo ter kako njihov lasten pristop prinaša uspeh. Da imajo čiste misli, t. j. razrešena vprašanja, vključno s tem, zakaj je njihovo delo pomembno, zakaj in za koga šteje, ter da jih pri delu spremlja notranja motivacija in zanimanje že za samo vsebino dela, ki ga opravljajo.

... in to jim lahko dam. Znam vzpostaviti odnose, zgraditi zaupanje in priti blizu k ljudem. In tako lahko zgradimo okolje, ki bo odgovorilo na te osebne zgodbe.



Kaj vodja predvideva?

Št. 1

Ljudje imajo v splošnem odpor do dela.

Zahteva veliko drznosti in poguma, veliko odločnosti, da postaneš nekdo, ki daje ukaze, namesto da si tisti, ki jih prejema. Zame je delo ustvarjanje nečesa ali grajenje pomembnega rezultata, za večino pa je delo namenjeno služenju za življenje. Ni nekaj, v čemer bi uživali ali v tem gradili ponos, temveč nekaj, kar je potrebno opraviti, da poskrbijo zase in za svoje družine.

Obstaja t. i. teorija X in vodje, ki razmišljajo v skladu s to teorijo, v splošnem v ljudeh vidijo odpor do dela, odpor do prevzemanja odgovornosti in jih označujejo tudi kot »po naravi lene«. Zato je pomembno, da so ljudje vodeni in jih vodijo močni voditelji. Biti morajo skrbno vodeni v zelene načine mišljenja in vedenja.

Št. 2

Ljudje so sposobni, vendar potrebujejo vodenje.

Mnogi so zmožni pomembnih stvari in imajo v sebi številne spretnosti in odlike. Vendar pa sama prisotnost potenciala ne zagotavlja doseganja uspeha, temveč je potrebno biti aktiven in delati korake naprej. Doprinos vodje se prepozna v tem, da vnaša to proaktivno miselnost in neprestano iskanje poti; vodja je redno tisti, ki naredi prvi korak in prebije led, tako da lahko drugi temu sledijo.

Kar vidimo v dani situaciji, je lahko daleč od resnice. Ko ljudje začnejo verjeti in se lotijo delati korake, se pokažejo njihove sposobnosti. Navdih je pomembna in močna sila, ki nas lahko prinese do novih višav. In jaz sem lahko tisto, kar bodo drugi posnemali in temu sledili.

Št. 3

Vsi smo lahko vodje.

Prevzemanje odgovornosti in nošenje odgovornosti je nekaj, kar si vsi želimo; dokler to dobimo v potrebnem celotnem paketu. T. j. ko se lahko pri delu naslonimo na lastne misli in ideje, ko se pri delu ne spopadamo z ovirami, ki niso del opisa našega delokroga, in ko tudi sami prejmemo nagrade, ki pritičejo prevzeti odgovornosti. Sprejemanje odgovornosti pomeni neodvisnost in grajenje osebne moči.

Obstaja t. i. teorija Y, po kateri so ljudje po naravi nagnjeni k prispevanju in motivirani za grajenje stvari, ki bodo odsevala njihova prepričanja. In kar potrebujemo (za skupen uspeh), so močne osebe; posameznike, ki znajo samostojno najti pot skozi izzive in sami graditi rezultate.



Za kaj je vodja odgovoren?

Št. 1

Za vse, kar se zgodi.

Če bi tej vodji poiskali in dali drugo ime, potem je pravo ime zanj/zanjo graditelj uspeha. Odgovornost, ki jo pripišemo tej osebi, zajema celoten razvoj dogodkov in vsa dejanja, ki se odvijajo v organizaciji. Prav tako pa celosten končni uspeh.

Graditelj uspehov z enim očesom vedno pogleduje proti ustvarjenim rezultatom. Kadarkoli pride do odklona, lahko hitro ukrepa in tudi ima vse potrebne pristojnosti za to, da ukrepa – ne glede na to, za kakšno odločitev gre oz. čigavo delo je pod vprašajem.

Graditelj uspehov ima pod nadzorom celotno dogajanje in nosi odgovornost ne le za svoja dejanja, temveč tudi za dejanja drugih.

Št. 2

Za premagovanje novih izzivov.

Če bi to vodjo predstavili s podobo, je to podoba osebe, ki se postavi na čelo, ki zgrabi vrv in povleče celoten vagon za seboj. Ta oseba prevzeme odgovornost za prepoznavanje nevarnosti, za izvedbo potrebnih premikov in zasukov ter za vodenje vseh do novega višjega nivoja, ko je ta preskok potreben.

Takšnemu posamezniku /posameznici pogosto pripišemo zelo posebne značilnosti: nikoli se ne utruji ter ne ostane brez motivacije in energije; računamo, da ob problemih najde način in nam pokaže pot.

Po eni strani, saj namreč dela iste stvari kot ostali, je ta oseba »zgolj eden izmed nas«. Način pa je tisti, po katerem izstopa.

Št. 3

Za delovne pogoje.

Če bi tej vodji poiskali in dali drugo ime, potem je pravo ime zanjo/zanj graditelj organizacijskih institucij. Institucija je ime za vsak element v organizaciji, ki igra veliko vlogo pri doseganju naših ciljev. Odgovornost, ki jo pripišemo tej osebi, se nanaša na oblikovanje in predano skrb za te institucije.

Če med sabo nimamo dobrih odnosov, je težko dostaviti ali pridobiti vse potrebne informacije. Če nimamo potrebne opreme in pogojev pri delu, ne moremo opraviti svojih nalog in zadostiti naši lastni odgovornosti pri delu. Itd.

Graditelj institucij je naš enakovreden partner. Mi opravimo svojo vlogo in svoj del nalog, on/ona pa svojega.



Komu pripada vizija?

Št. 1

Vizija pripada vodji.

Jaz in vodja št. 3 se v tem nikakor ne strinjava. Povsem naravno je, da vizija pripada vodji. Po eni strani gre za naravno pravico, ki jo vodja pridobi s tem, ko prevzame izvajanje te vloge. Po drugi pa tudi za dolžnost, ki jo vodja mora izpolniti in od katere ne more ubežati.

Ko oseba zna organizirati druge okoli sebe in uskladiti njihovo delovanje; ko oseba zna podati napotke in usmeritve; ko ima oseba v sebi moč, da razreši konflikte in tako ohrani izvajanje dela in doseganje rezultatov – vso to delovanje je tisto, kar pomeni biti vodja.

Vodenje je nekaj, kar vodja reče in naredi sledilcem.

Št. 2

Hmm?

Ne vem, o čem ta dva govorita. Vizija je splošna smer delovanja in tega, kako opravljamo svoje delo. Gre se zgolj za to, da smo obrnjeni naprej in sledimo pravi smeri. Takšna smer je jasna in neposredna. Jaz jo poznam, ona dva jo poznata, prav tako pa vsi drugi.

Vodenje se gre za to, da nekdo stori korake, do katerih je večina zadržana. Skriva se v motivaciji, zaupanju in odločnosti; in se pokaže v tem, ko vodja postavi zgled za druge, kaj je potrebno storiti, in se spopade z izzivom.

Vizija se razvije in pokaže z našim delom. Odkriva se delček po delčku; ko izvajamo naše korake in naslovimo problem za problemom.

Št. 3

Vizija pripada skupini.

Jaz in vodja št. 1 se v tem nikakor ne strinjava. Povsem naravno je, da vizija pripada skupini. Ljudi je vedno potrebno voditi v svet, v katero dejansko in iskreno želijo iti, ne pa v smer, ki jo za njih zastavi nekdo drug.

Ko člani skupine začnejo prevzemati odgovornost in začnejo razmišljati kritično in neodvisno; ko oseba z znanjem in odgovorom spregovori in nas vodi skozi proces; ko vsi sledimo naši skupni viziji in ne čakamo na ukaze in navodila; vse to opisuje dinamiko, ki ji mi pravimo vodenje.

Vodenje je nekaj v odnosu; kar se v skupini ustvari in ostane prisotno ter nas aktivira v prizadevanjih.



Kaj je voditeljeva strokovnost?

Št. 1

Konceptualna spretnost.

Graditelj uspeha deluje na temelju sposobnosti, da prepozna, ali je organizacija na pravi poti, in da ustrezno reagira, ko delovanje zaide z začrtane poti. Ima ostro oko za opazovanje in zaznavanje podrobnosti in odstopanj, ko ta nastanejo.

Velik del te vloge je obvladovanje števil. Bodisi gre za številke, ki kažejo na čas, bodisi za tiste, ki opisujejo nivo proizvodnje in trende, v katerih delujemo, bodisi za finančne številke, ki bodo na koncu predstavljale naš ekonomski rezultat; vedno so skrbno opazovane in obvladovane.

Spretnosti bi lahko rekli obvladovanje števil ali pa obvladovanje nadzora. Konceptualna spretnost pa je izraz, ki naslavlja sposobnost videti celostno sliko dogajanja.

Št. 2

Biti najboljši strokovnjak.

V tehničnem smislu ta tip vodje izvaja enako delo kot ostali. Ko govorimo o področju dela, je preprosto eden izmed članov skupnosti. Lahko gre za enega od zdravnikov na oddelku, enega od učiteljev v zbornici, enega od košarkarjev na igrišču, itd.

Če iščemo lastnosti, ki iz posameznika naredijo vodjo, jih bomo našli v osebnem odnosu in osebnih odlikah, kot so visoka energija, visoka motivacija in predanost, ali drugih, ki to osebo vodijo v odličnost in uspešno delovanje.

Torej, kakšen koli že je točen vir ali narava, ta tip vodje ima trdoživost, zaradi katere je najboljši strokovnjak v skupini.

Št. 3

Organizacija in humanistika.

Ta tip vodje je prav tako eden izmed članov skupine, vendar na zelo drugačen način. Podpiranje ostalih in omogočanje njihovega dela se ne skriva v postavljanju vzora oz. modela, temveč biva v oblikovanju okolja brez ovir.

Spretnost, na katero stavi ta vodja, je prepoznavanje, kaj prinaša in kaj zaustavlja uspešno delovanje ljudi, kaj nas motivira in kaj izčrpava našo motivacijo, kaj nas vodi k sprejemanju drugih in v povezano sodelovanje ter kaj to sodelovanje ogroža in razdre.

Ta tip vodje je eden izmed članov, saj ima, tako kot ostali, lastno in dobro opredeljeno vlogo. Ne gre se za nadrejenost niti za to, da je boljši/a od ostalih, temveč je strokovnjak/inja v omogočanju drugih.



Kako postane vodja?

Št. 1

Z dominacijo.

Dominacija je situacija, v kateri ena ideja (npr. o tem, kako naj bi izvedli neko delo) dobi prednost oz. višji status kot druge. Ta ideja je lahko najbolj prepričljiva oz. smiselna v mislih prisotnih, lahko pa je samo povedana najglasneje ter v najbolj odločnem in strogem tonu.

S tem, ko je posameznik agent ali zagovornik dane zamisli, pridobi vlogo vodje; postane tisti, ki bo prevzel izvrševanje in ostale usmerjal pri delu.

Dominacija je najhitrejši način k uresničevanju zamisli in doseganju rezultatov, saj je ena ideja povzdignjena nad druge in v situaciji ni več možnosti ali smisla razprave. Mogoče ni potrebe po izpostavljanju, pa vseeno: je tudi nevarna pot.

Št. 2

Z delom in z dokazovanjem odličnosti.

Biti ali postati nekdo, ki je sposoben in je pravi za vlogo vodje, ni nekaj, kar bi prišlo samo od sebe. Takšen posameznik ima jasne dokaze o svoji visoki motiviranosti in odličnosti; o tem, da je sposoben najti rešitve, priti skozi zahtevne situacije in voditi druge skozi izzive, ki se lahko pojavijo na poti.

Št. 3

Z ustrezno strokovno podkovanostjo.

V razmišljanju te osebe je vodenje najprej in predvsem profesionalna vloga. V nasprotju z nadzorniško in nadrejeno vlogo vodje št. 1 ter vodenjem vodje št. 2, ki izhaja iz izrednih osebnih karakteristik, si za vodenje pripravljen takrat, ko imaš za to potrebno izobrazbo in usposobljenost, saj ti le to omogoči, da izvedeš potrebne vodstvene naloge in tudi na pravi način.

Biti vodja pomeni komunicirati vsem članom organizacije, kaj želimo skupaj doseči in kako želimo priti do tja. Pomeni doseči, da bomo vsi razumeli skupne smernice in bomo lahko delovali v isti smeri.

Vodja bo vedno naletel na številne organizacijske, psihološke in sociološke izzive, ki jih bo moral znati pravilno nasloviti.

Št. 1

Transakcija.

In razmišljanju in vsakodnevni praksi tega voditelja ljudje prvenstveno delajo zato, da zaslužijo denar za življenje. Odnos s sledilci je lahko predstavljen s prispodobo transakcije.

Transakcija je v svojem bistvu izmenjava vrednosti. V primeru dinamike na delovnem mestu: delavec izvede naročeno nalogo in dostavi rezultate, vodja pa v obratni smeri dostavi plačilo oz. drugo dogovorjeno obliko nagrade ali kompenzacije.

Takšen način sodelovanja in odnosa med vodjo in sledilci je najbolj osnoven in razširjen odnos. Odlikuje ga najvišja dosežena stopnja učinkovitosti – t. j. hitro doseganje rezultatov.

Št. 2

Karizmatični vpliv.

Vodja št. 2, kot to že vemo, deluje s postavitvijo modela, ki ga sledilci posnemajo. Odnos s sledilci je tako najbolje predstavljen z izrazom karizmatični vpliv.

Karizma je beseda, ki jo pogosto uporabimo, da opišemo nek skupek nedoločenih ali težko opredeljivih lastnosti posameznika. Uvrstimo jo lahko ob bok izrazu »kemija«, ko opisujemo odnose. Prisotnost karizme v osebi nas navadno zbudi občutke, ki nas ženejo naprej in v nas zbudijo večje zaupanje (npr. v zmožnost ali dosego zelenega).

Karizmatični vodje navdihnejo druge k vlaganju večjega navora in k doseganju odličnosti. Za druge postavijo vzor, prav tako pa so vir optimizma.

Št. 3

Transformacija.

Odnosi tega vodje so visoko osebni. Ker želi, da ljudje okoli njega/nje zaupajo vase, se naslonijo na lastno razmišljanje in se izražajo skozi delo, mora zgraditi ali doseči določeno visoko mero uskladitve in ponotranjenje skupnih smeri in vrednot.

Ko potem člani organizacije postavljajo svoje ideje in rešitve na test, čakajo reakcije in pridobivajo povratne informacije, se s tem sproži proces neprestanega osebnega razvoja in transformacije.

Člani organizacije tu ne posnemajo vodje, temveč uspeh iščejo po sebi lastni poti, je ta način delovanja in pristop k vodenju znan po najvišjih nivojih dolgoročne motiviranosti in predanosti.



Kaj potrebujemo od vodje?

Št. 1

Spoštovanje pogodbenih dogovorov.

Oseba, ki ima z vodjo transakcijski odnos, najverjetneje želi velik del svoje energije posvetiti stvarjem zunaj dela in čuti svojo strast npr. v drugih osebnih projektih, v osebnih odnosih in podobno. Pri delu se zato usmerja k izpolnjevanju dogovorjenih nalog, od vodje pa pričakuje dosledno upoštevanje pogodbenih določb – jaz opravi delo, ti pa dostaviš obljubljene nagrade.

Pričakovanja ali zahteve, ki jih imamo do takšnega vodje, se lahko opišejo kot najosnovnejša. In kot predvideva nekakšna splošna logika: iskanje zasledovanja osnovnih potreb pomeni prisotnost osnovnega nivoja motivacije in osebnega vložka v delo.

Št. 2

Spodbudo.

Spodbuda sposobnosti posameznika za doseganje visoke uspešnosti je eden od primarnih pokazateljev prisotnosti karizmatičnega vpliva. V smislu osebne ali čustvene vpletenosti ta vodja zagotovo presega vodjo št. 1, vendar pa hkrati ne gre tako daleč kot vodja št. 3 pri podpiranju avtentičnega razvoja. Odnos je usmerjen v doseganje uspešnosti na visoki ravni.

Spodbujati pomeni dajati ljudem optimizem in zaupanje v lastne zmožnosti za izpolnitev določene naloge. Pristop prebuja višjenivojske oblike motiviranosti, ki je povezana z zasledovanjem občutka osebne uspešnosti in družbenega priznanja; ne pa tudi s stopnjo, ki jo prinašajo možnosti za osebno izražanje.

Št. 3

Spoštovanje in omogočanje.

Ko oseba z vodjo oblikuje in gradi transformacijski odnos, je pripravljena in odločena, da se delu posveti z veliko energije in osebnega vložka. Delo v tem primeru odraža osebne vrednote in se ujema z osebnimi cilji; to pa je tudi prvenstveni razlog za samo opravljanje dela. Ko oseba pokaže tovrsten trud, želi prejeti spoštovanje, prav tako pa omogočanje dela, da bodo lahko napor zares usmerjeni v doprinos, zaradi katerega je del skupine ali organizacije.

Potrebe, ki se pojavljajo v tovrstnih odnosih na delovnem mestu, so višjenivojske potrebe. In če ponovimo splošno logiko: nivo zasledovanih potreb sovпада z nivojem prikazane motivacije oz. osebnega vložka.



Kaj vodja ustvari?

Št. 1

Učinkovit instrument.

Učinkovitost in doseganje tistega, kar govori in prikazuje vizija. Prinašanje rezultatov je bistvo tega, za kar se gre v zgodbi tega vodje. Kar s svojim prizadevanjem in delom ustvari, je t. i. »dobro naoljeni stroj«. Ustvari entiteto, ki je zmožna prevzeti nalogo in jo pripeljati naravnost do ciljne črte.

V danem primeru je najboljša prispodoba, s katero lahko opišemo ta ustvarjeni rezultat, instrument oz. orodje; nekaj, kar je natančno in skrbno oblikovano, visoko funkcionalno in bo opravilo zahtevano nalogo.

Se še spomnite sporočila o strokovnosti? Ta vodja ima pogosto tehnično ozadje in tudi pri vodenju privzema inženirski pristop.

Št. 2

Sledilsko gibanje.

Glavna stvaritev, ki jo z delovanjem ustvari ta vodja, je dolga vrsta sledilcev, ki jo lahko imenujemo kar sledilsko gibanje. Gre za (veliko) skupino ljudi, ki so pripravljeni posnemati dejanja oz. ravnanje vodje, pri tem pa preseči samega sebe, vložiti visoke napore in zasledovati odličnost pri svojem delu.

Prav tako kot zagon in vrtenje zgrajenega kolesja poganja stroj (in v izbrani prispodobi podjetje vodje št. 1), tudi navada repliciranja ali posnemanja vodje ustvari močno gibanje, ki se lahko proti naslednjim izzivom obrne z veliko mero motiviranosti in odločnosti.

Št. 3

Podjetje oz. organizacijo.

Smo v svetu, v razmišljanju, v katerem je podjetje ali druga organizacija preprosto nabor organizacijskih elementov, ki morajo biti dobro oblikovani in skozi čas ustrezno negovani. Podjetje je prav tako družbena enota in skupnost, kar poudarja kulturo kot izpostavljen organizacijski element, za katerega je potrebno skrbeti. Ponovno govorimo o miselnosti grajenja institucij, v skladu s katero je pozornost vodje usmerjena na izhodišča ali vire uspešnega delovanja raje kot na uspeh sam po sebi.

V mislih tega vodje se skupna odgovornost porazdeli med vse člane organizacije. Vodja je strokovnjak v oblikovanju trdnih temeljev, drugi pa v tem, da nadgradijo delo vodje vsak s svojim doprinosom.



Kaj vodja demonstrira?

Št. 1

Odločnost.

Vedeti, kaj želi. Vedeti, kaj je potrebno narediti, da pridemo do želenih rezultatov. Ta vodja pride do vloge s prikazom odločnosti (in dominacije), v takem slogu pa tudi nadaljuje svoje delo.

Dogajanje in delovanje, ki ga lahko opazujemo, najbolje opišejo izrazi, kot so jasnost, učinkovitost, stabilnost, gotovost in podobni. Dani vodja vidi svojo osebno moč v trdnem zaupanju v lastno presojo, svojo dolžnost pa v zagotavljanju vseh potrebnih odgovorov in izbiri prave smeri za prihodnje delovanje.

Dobro pa se je zavedati, da bo pri tako visokem zanašanju na lastne poglede ne moremo mimo neposredne demonstracije omejitev vodje – stvari, ki jih vodja ne razume in ne pozna, ne bodo dobile mesta v delovanju te organizacije.

Št. 2

Herojstvo.

Ko na pot pridejo največji izzivi ali ko je pred nami nov in nepoznan problem, se oči ozrejo v vodjo, ki mora prevzeti svojo vlogo in zagristi v kislo jabolko.

Vodje v tej skupini so vrhunski strokovnjaki. So strastni do svojega dela in mu posvetijo veliko časa in energije. Veliko se učijo in urijo, da nadgrajujejo svoje osebne kvalitete in usvajajo najsodobnejša znanja in spretnosti. Sposobni so razviti nove pristope ter prinesiti nove prakse za reševanje izzivov na delovnem mestu.

Neprestano izboljševanje in neprestani tek predstavljata zahtevno nalogo. Lahko bi trdili, da herojstvu za ovratnik diha neavtentičnost. Sliši se izjemno, vendar pomislite tudi na ceno ohranjanja te slike.

Št. 3

Profesionalnost v vodenju.

V tej organizaciji vodja vsekakor ne bo prevzemal naloge in bremena z vaših ramen na svoja. Ne bo vam dal odgovorov, katerih iskanje je vaša naloga. V okolju, ki ga ustvari, so vloge jasno opredeljene in odgovornosti jasno določene, vodja pa pri tem ne igra nadrejene vloge, ki bi mu narekovala ali pa tudi dopuščala, da vpada v območje druge vloge.

Kot smo že povedali, misel tu pravi: biti vodja je profesionalna naloga. Za kakovostno delo je potrebna primerna izobrazba. In naloga, ki jo s to vlogo vodja prevzema, je dati vsem organizacijskim elementom ustrezno oz. najboljšo možno obliko. Ko se pri delu spopadamo z izzivi, to ne sme potekati na račun odnosov, kulture ali drugih elementov našega delovnega okolja.



Kaj potrebuje od sledilcev?

Št. 1

Upoštevanje oz. poslušnost.

Izhodiščno dejstvo je enako za vse tri voditelje: voditelj ne more obstajati brez svojih sledilcev.

Ideja ali zamisel končnega rezultata, z drugo besedo tudi vizija, je pri tem vodji dobro premišljena in oblikovana. Kot produkt enih samih možganov, je vsak delček postavljen na svoje mesto, prav tako pa so med seboj ustrezno povezani.

Da unovči to svojo prednost in moč, ta vodja želi, da se ustvarjeni načrt izpolnjuje natančno in celovito do zadnje podrobnosti. Tako kot je ideja osnovana, tako mora biti uresničena. Ko je govora o sledilcih pri vodji št. 1, je ključ v upoštevanju oz. v poslušnosti.

Št. 2

Željo po uspešnosti.

Izhodiščno dejstvo je enako za vse tri voditelje: voditelj ne more obstajati brez svojih sledilcev.

Uspeh je ključna komponenta vpliva, na katerega se pri delu naslanja ta voditelj. Vendar v stiku z ljudmi, ki jih bolj kot doseganje (kariernega) uspeha zanima mirno življenje ali pa želijo svojo energijo posvečati družinam in odnosom, zgled, ki ga postavlja karizmatičen vodja, ne bo imel posebnega vpliva oz. moči.

»Ta vodja živi na uspehu in umre na neuspehu.« In svojo voditeljsko vlogo lahko učinkovito izpolnjuje le s sledilci, ki imajo v sebi visoko, lahko tudi neusahljivo željo po lastni uspešnosti.

Št. 3

Osebno odgovornost.

Izhodiščno dejstvo je enako za vse tri voditelje: voditelj ne more obstajati brez svojih sledilcev.

Sredica delovanja tega vodje je zaupanje. Pri delovanju se ne zanaša na nadzor skozi tradicionalen način skrbnega spremljanja dejanj vseh okoli sebe, temveč na komunikacijo. Usklajevanje delovanja tu poteče v obliki poznavanja osebnega razmišljanja in vrednot posameznikov ter v doseganju dobrega razumevanja identitete organizacije pri vseh njenih članih.

Takšen pristop k vodenju naredi prostor za veliko motivacije in inovativnosti, vendar pa zahteva visoko osebno odgovornost. Neodgovorni posamezniki lahko prostor, ki jim je dan, negativno izkoristijo v svoj prid.



Kaj vodja ponuja?

Št. 1

Nagrade in moč.

Ponudba tega vodje v celoti sledi pogodbeni naravi odnosa. Tako je osrednja dolžnost zagotoviti, kar je bilo dogovorjeno oz. objubljeno.

Dana vsebina se navadno nanaša na nagrado oz. kompenzacijo za opravljeno delo. Podeljevanje nagrad (in tudi kazni) ali v prisposodbi »korenček in palica« sta najbolj prvinski in visoko učinkovit način, da se kolesje podjetja neprenehoma vrti naprej.

Nagrade so lahko različne narave, v glavnem pa pomenijo pridobitev moči. Bodisi v obliki finančnih oz. materialnih sredstev (več možnosti v življenju) bodisi v obliki višjega statusa pri delu in pristojnosti za sprejemanje odločitev.

Št. 2

Uspeh in priznanje.

Da bomo lahko zares natančni, najprej razločimo med doseganjem uspeha in doseganjem osebne izpolnitve. Medtem ko je drugo nujno vezano na osebne vrednote in prepričanja, je prvo bolj splošno. Z uspehom tu mislimo na dosežen odličen rezultat, ne pa nujno na uresničevanje osebnih želja.

Tovrstno razkazovanje uspeha lahko vsak dan vidite v medijih ali na družbenih omrežjih. Ob pogledu nanje lahko začutite karizmatičen vpliv zaradi vabljalivosti uspeha, ki ga vidite. Že dolgo se govori, da so vrednote in prepričanja pomembni in da so bili nepravilno pozabljeni in izvzeti iz enačbe. Kje jih vidite vi?

Št. 3

Namen in smisel.

Ko v sistemu prevladujejo pravila in nadzor, lahko to vodi v situacijo, ki jo navadno opišemo s pojmom rigidnosti. Ko pa kot prevladujoče vezivo obstaja zaupanje, je to zagotovo izhodišče, ki nas pelje stran od rigidnosti in v nasprotno smer. V delovanju z zadostno mero svobode lahko člani organizacije izbirajo način delovanja in v svoj delovni vsakdan vnesejo smisel.

Osrednji cilj vodje št. 3 je aktivirati potencialne svojih sodelavcev. Svojih potencialov ne boste nikoli izpolnili in pokazali v celoti, če dvomite v naloge, ki jih pri delu izpolnujete. Jasen namen in prisotnost smisla sta ključna elemente v takšni usmeritvi.



Zakaj mu/ji pravimo vodja?

Št. 1

Ker zna doseči usklajenost.

Bistvo vodenja je v usmerjenju ljudi proti nečemu dobremu. Vodja prevzame besedo v situaciji in zagotovi, da na koncu pridemo do želenega izplena.

Vodja je oseba, ki je zmožna doseči, da ljudje sodelujejo in opravijo nalogo, ki jim pritiče. Oseba, ki lahko zagotovi, da vsi vključeni poslušajo in upoštevajo navodila ter da je vse narejeno, kot mora biti.

Uspešnost vodje upravičeno merimo po doseženih končnih rezultatih. Njihova naloga je pač ta, da dostavijo rezultate.

Meni pravijo transakcijski vodja. Verjamem, da je avtoriteta ključna za učinkovito vodenje. Ljudje me poslušajo in upoštevajo. In vedno dostavim rezultate.

Št. 2

Ker mu/ji drugi sledijo.

Bistvo vodenja je v sprožanju aktivnosti. Gre se za to, da ljudje začnejo verjeti v doseganje rezultatov, prav tako pa v lastne sposobnosti.

Vodja je oseba zmožna postaviti model, ki mu bodo vsi drugi lahko sledili. Oseba, ki zna prevzeti odgovornost in prebiti led. Oseba, ki naredi prvi korak, da sproži tok dejanj.

Vodje so visoko motivirani ter kažejo veliko zavzetosti in energije. Kot pravi rek, na delo »pridejo prvi in zadnji odidejo«. Njihova naloga je, da pokažejo smer.

Meni pravijo karizmatični vodja. Verjamem, da je ključ za uspeh v podajanju modela in spodbujanju odličnosti. Ljudje vedno sledijo mojem vzoru.

Št. 3

Ker zna omogočiti uresničitev.

Bistvo vodenja je v omogočanju ljudi. Vodenje se vidi v zagotavljanju informacij in opreme, v grajenju vsega potrebnega, kar bo ljudem omogočilo, da razvijejo svoj potencial.

Vozniki je ime za vodje, ki preprosto zgrabijo volan in druge potegnejo za sabo; brez misli o tem, kam ti zares želijo. Vodje vodijo ljudi tja, kamor ti zares želijo iti.

Vodja je v organizaciji le član in je enakovreden partner ostalim. Skupaj uresničujemo cilje, vodje pa pri tem naredimo vse, da zgradimo dobro delovno okolje.

Meni pravijo uslužni in tudi transformacijski vodja. Verjamem, da ljudje potrebujejo skrb in podporo. Ljudem pomagam priti tja, kamor ti želijo priti.

Zaključno sporočilo

Prišli ste mimo zadnje postaje do tega zaključnega sporočila. Prikličite nazaj tisto osrednjo točko ali rdečo nit te galerije besednih slik: *kaj torej pomeni biti vodja?*

Za konec vam želim predati naslednjo misel:

Vodenje je vsebina, ki je stara toliko, kot življenje samo. Vendar pa ne prevzemajte idej o vodenju kar tako z lahkoto. Raziskovalci so izbrali podroben pogled in izbrali tudi kritično in aktivno držo ter vprašanje, kakšno bi vodenje moralo biti in kakšno vodenje zares potrebujemo.

In ... kaj menite vi?