

LJUDJE PODPIRAJO, KAR SO POMAGALI ZGRADITI

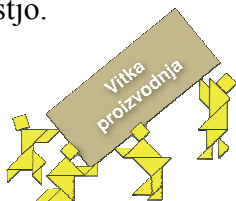
Miran MORANO
Tangens, d.o.o.

POVZETEK

Sodobna organizacija je hitra in prilagodljiva. Trend sodobne organizacije gre v smer oblikovanja opolnomočenih timov, ki se samostojno odločajo v okviru svojih pooblastil. Pogoj sodobne organizacije je sprememba miselnosti tako vodij, kot vseh zaposlenih. Prispevek obravnava ključne veščine vpletanja zaposlenih v potrebne procese za doseganje in ohranjanje vitke proizvodnje.

1. UVOD

Poti do uspeha so lahko zelo različne. Recimo, da želimo meriti uspešnost vodenja (ljudi) pri uvajanju vitke proizvodnje. Uspeh je možen na različne: z garanjem, "preko trupel" in z učinkovitostjo.



Čeprav garanje vodi v stres in psihosomatske težave, si še vedno veliko tistih, ki vodijo uvajanje vitke proizvodnje nalaga prehudo breme. Če spadate mednje, razmislite o posledicah: kako boste izgledali čez pet let? Kaj pa čez deset?

Uspeh "preko trupel" je navidezen (strah je negativen motivator) ali kratkotrajen (težko ga je vzdrževati, ker bi bilo potrebno nemotivirane delavce nenehno nadzirati).

Preostane torej učinkovitost. Učinkovitost je lovljenje ravnotežja med gosko in zlatimi jajci (kot se je slikovito izrazil Covey), med zmogljivostmi in pričakovanimi rezultati. Pričakovane rezultate (vitka proizvodnja) znamo zelo jasno in merljivo opredeliti. Kako pa nam gre druga stran tehtnice?

Pred odgovorom na to vprašanje, se posvetimo svojemu okolju.

2. KAKO DELUJE SODOBNA ORGANIZACIJA

Klasična organizacija deluje v izraziti hierarhiji (piramidi). Ve se, kdo je šef in ostali čakajo na navodila. Posledici sta: počasnost in togost.

Kaj se zgodi, če kaj ne poteka, kot bi moralo? Recimo, da pride do neodgovornega ravnanja, slabega dela, neizpolnjevanja dogovorov. Klasični vodja takega delavca bodisi:

- kaznuje,
- obsoja in kritizira,
- ignorira v prepričanju, da ga bo to spametovalo.

Tako kot slab zdravnik zdravi simptome, ne pa vzrokov, se tudi vodja v klasični organizaciji osredotoči na vrh ledene gore, ne pa na tisto, ker je pod vodo.

Sodobna organizacija je hitra in prilagodljiva. Hitrost in prilagodljivost sta možni, ko je hierarhija (piramida) ploska in obrnjena. Trend sodobne organizacije gre v smer oblikovanja opolnomočenih timov, ki se samostojno odločajo v okviru svojih pooblastil.

Do hitre in prilagodljive organizacije pa ne pridemo čez noč. Sprememba miselnosti lahko traja od pol leta do nekaj let. Vse se začne z vizijo hitrosti in prilagodljivosti, s cilji za opolnomočenje zaposlenih in z njihovim uresničevanjem.

V sodobni organizaciji vodja ekipe vodi v obliki obrnjene piramide. Zaveda se, da je njegovo poslanstvo podpiranje sodelavcev v njihovih prizadevanjih. Zato najprej postavi diagnozo (tako, kot dober zdravnik):

- Ali član ekipe pozna svoje odgovornosti (Čemu je tu?)? Kako to vem?
- Ali je usposobljen za samostojno in odgovorno delo? Kako to vem?
- Ali se zaveda posledic slabega dela ali neprimernega odnosa?

In šele takrat ukrepa - bodisi z usposabljanjem, bodisi z motivacijskimi pogovori, bodisi z disciplinskim pogovorom.

Pogoj sodobne organizacije je torej sprememba miselnosti vodij in vseh zaposlenih. V nadaljevanju se bomo približje seznanili z obema.

3. SPREMEMBA MISELNOSTI VODIJ

Zakaj ima organizacija vodje? Da pomagajo svoji ekipi doseči pričakovane rezultate.

Težave nastopijo zaradi razumevanja besede "pomoč". Nekateri vodje to razumejo dobesedno in večkrat delajo namesto njih. Učinkovit vodja pa jim pomaga, da sami naredijo potrebno delo.

Da to ni enostavno, lahko preizkusite na preprostem primeru. Kaj storite, ko vas član ekipe obvesti, da je zmanjkalo materiala? Če mu poveste, kaj naj naredi, potem vodite z vrha piramide (kot klasični vodja). Ni čudno, da hodi k vam: ni mu potrebno razmišljati, pa še vi boste krivi, če bo kaj narobe.

Sodoben vodja najprej obvlada svojo željo, da bi mu dal navodilo (pomaga samogovor, recimo: "On naj razmišlja, ne jaz."), potem si reče (sam sebi) recimo: "Kaj je njegov problem? Kako to, da je prišel k meni? Ugotovi."

Učinkovit vodja namreč pozna tri možne vzroke, da delavec pride k šefu:

- ker ne ve, kaj je potrebno storiti v takem primeru;
- ker tega iz določenega razloga noče storiti;
- ker ne zna (ne obvlada) in tudi noče.

Ko z nekaj vprašanji sodelavcu ugotovi, kaj od zgornjega velja zanj, je nadaljevanje jasno (ne pa preprosto – glejte nadaljevanje).

Iz prebranega ste ugotovili, da je sprememba miselnosti vodij namenjena predvsem osredotočenosti na obnašanje delavca in ne na reševanje konkretnega problema. Zato je formula vodenja: $V = O + M$ (Vodenje = Organiziranje + Motiviranje).

Sprememba miselnosti vodij poteka od "razdeli naloge in nadziraj" k "obrnj piramido" (opolnomoči, delegiraj in motiviraj). Takšnemu vodenju pravimo *sodelovalno vodenje*.

4 SPREMEMBA MISELNOSTI VSEH ZAPOSLENIH

Zakaj ima organizacija zaposlene? Da dosežajo rezultate. Problem nastopi, ker vodja od svojih sodelavcev pričakuje rezultate, rezultatov pa ni ali niso takšni, kot jih vodja pričakuje.

Glavni problem pričakovanj je, da pogosto niso jasno izražena ali pa sploh niso izražena. Ko starš otroku reče: "To ni pospravljena kopalnica!", pogosto "udari mimo". Pozitivno izraženo pričakovanje bi bilo: "Od tebe pričakujem, da preden zapustiš kopalnico, preveriš ali je taka, kot sva se dogovorila."

Podobno je pri vodenju. Učinkovit vodja pričakuje, da bodo njegovi sodelavci samostojno in samoiniciativno reševali težave ter skrbi, da tako tudi delajo. Povedati pričakovanja je premalo. Pomemben del je skrb za izpolnitev pričakovanj.

Kako? Vzgaja jih. Z njimi se dogovori v katerih primerih pričakuje, da bodo zadevo rešili sami in ga o svojih ukrepih samo obvestili ter v katerih primerih želi, da se z njim prej posvetujejo.

Za takšno dogovarjanje je seveda potrebna določena zrelost ljudi. Samo ljudje, ki se zavedajo vzajemne odvisnosti (soodvisnosti) lahko sodelujejo.

Pot do soodvisnosti pa poteka preko neodvisnosti. Zato učinkovit vodja najprej vzgaja svoje sodelavce k neodvisnosti: spodbuja jih k proaktivnosti, k opredeljevanju ciljev in k učinkoviti organizaciji lastnega dela.

Neodvisni ljudje še niso zreli ljudje. Obstaja velika verjetnost, da bodo povzročali konflikte. Konfliktni ljudje imajo cilje in jih hočejo doseči ter se pri tem ne ozirajo na druge. Če drugi niso z njimi, se drugače organizirajo. In to vodi k t.i. "vrtičkanju" in podvajanju dela.

Zato sodelovalni vodja neodvisne sodelavce spodbuja k nadaljevanju rasti in razvoja. Soodvisnost sestavljajo miselnost Dobiš/Dobim (Win/Win, oziroma "v slogi je moč"), razvite veščine komuniciranja in spodbujanje sinergije.

Težave, do katerih prihaja pri kakšnikoli dejavnosti (recimo pri vitki proizvodnji), se najlažje rešuje s sodelovanjem. Spomnite se dveh razlogov sodelovanja:

- več ljudi najde več možnih rešitev in
- ljudje podpirajo, kar so pomagali graditi.

Zato sodelovalni vodja vpleta posameznike in ekipo v reševanje težav. Kdaj pa ljudje sodelujemo pri reševanju težav? Sodelujemo:

- ko verjamemo, da ima to smisel,
- ko verjamejo v svoje sposobnosti in ko verjamejo v sodelavce.

Pri vpletanju sodelavcev v reševanje težav lahko sodelovalni vodja uporablja z motivacijski program *3x3VM.exe*, ki teče na OS 3.0.

Da, ljudi tudi poganja operacijski sistem (OS). OS 3.0 je operacijski sistem sodobnega časa, ki presega "korenček in palico" ter temelji na notranji motivaciji. *3x3VM.exe* pa je program za motiviranje k sodelovanju. Vsakega od treh stebrov motivacije za sodelovanje, lahko krepimo s po tremi veččinami (zato 3 x 3).

Prvi steber motivacije (vero v smisel sodelovanja) krepijo:

- ozaveščanje posledic (ne)sodelovanja (kaj bo boljše oziroma, slabše);
- potrjevanje teh posledic z lastnim zgledom (vodja s svojim zgledom dokazuje, da je to res potrebno) in
- prejemanje vrnitvenih sporočil (feedback), da je bilo sodelovanje res smiselno.

Drugi steber motivacije, (vero v vrednost posameznika) krepijo:

- izzivi, nekaj, kar je izven dosega, vendar na obzorju;
- pohvala in
- skrb za posameznika, zanimanje zanj, kot osebnost.

Tretji steber motivacije za sodelovanje (vero v sodelavce) krepijo:

- občutek pripadnosti ekipi
- timsko razmišljanje in
- timsko delo.

Sprememba miselnosti vseh zaposlenih torej poteka od "čakam na navodila" k "zavedam se odgovornosti, zato delujem in sodelujem". Zato sodelovalni vodja ne rešuje konkretnih težav, ampak zažene program *3x3VM.exe*, ki mu pomaga prepoznati kateri steber motivacije se maje in kako ga krepiti.

5. SKLEP

Pogoj sodobne organizacije je sprememba miselnosti vodij in vseh zaposlenih.

Poti do spremembe so res različne. Če ga nameravate doseči z garanjem ali "preko trupel",

najprej zaženite *3x3VM.exe* na sebi – zlasti tisti del programa, ki je osredotočen na prvi steber motivacije.

Po odločitvi za sodelovalno vodenje pa vam bo *3x3VM.exe* pokazal, kateri stebri motivacije za sodelovalno vodenje so čvrsti, kateri se majejo in katere veščine potrebujete, da si ga boste okrepili.

Viri

- [1] Blanchard, K. H., Onecken, W., Burrows, H.: Enominutni vodja se sooči s pokoro, Taxus, 1995
- [2] Covey, S. R.: 7 navad zelo uspešnih ljudi, Mladinska knjiga, 1998
- [3] Pink, D. H.: Zagon presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira, Mediatop, 2011
- [4] VideoArts: Kjer je volja (izobraževalni program) Video center, d.o.o.