

Avtorja članka:

Mag. Janez Žezlina in Marko Kostelec

VITKO VODITELJSTVO V AGILNI POSLOVNI KULTURI

»Če boste dali svojim ljudem moč, to ne bo zmanjšalo vašega statusa. Prav nasprotno. Zelo verjetno ga bo še povečalo.«

(Jurgen Appelo, Management 3.0)



Svet se zadnja desetletja bistveno hitreje spreminja. Prehod iz industrijske družbe v postindustrijsko, napredki na tehnološkem področju, »poplava« informacij, socialna negotovost, naglica, kompleksnost in nepredvidljivost sprememb – vse to ustvarja nove potrebe in zahteve od posameznikov. Kaj so sodobne potrebe družbe, kakšna znanja, vrednote, norme zahteva nestabilno okolje od posameznika, da uspeva v takšnem okolju?

Dandanes se soočamo z vedno bolj kompleksnim in nestanovitnim poslovnim okoljem. V zahodnem svetu temu pravijo **VUCA poslovno okolje**, kar je akronim za naslednje štiri besede: **Volatility – nestanovitnost, Uncertainty – nesigurnost, Complexity – kompleksnost, Ambiguity – dvoumnost.**

V takem okolju **uspevajo predvsem ljudje, ki so izvirni oz. ustvarjalni** in so po drugi strani **ljudje akcije** – znajo preiti **od besed k dejanjem**. Po drugi strani pa je vedno večja potreba po **sodelovanju**. Ravno zaradi kompleksnega poslovnega okolja smo vedno bolj soodvisni.

Če pogledamo eno od takih raziskav Carnegie Mellon University je odkrila, da odstotek znanja, ki ga potrebujemo za opravljanje svojega dela in ga posedujemo sami, iz desetletja v desetletje pada: če je bil ta odstotek v letu 1986 še 75%, je do leta 1997 padel na 15 do 20% oz. je bil v letu 2012 že krepko pod 10%.

Kar nakazuje vedno večjo potrebo po timskem delu in medsebojnem sodelovanju ter izmenjavi informacij.

To pa tudi pomeni, da bodo uspešni posamezniki (vitki voditelji v agilni poslovni kulturi) tisti, ki bodo znali razvijati timsko delo, graditi ekipe in v sebi združevali vloge coacha/simplifikatorja/optimizatorja/mentorja/učitelja in učenca, o čemer govori pričujoči članek.

ZAKAJ JE TEMU TAKO?

Podlaga za to, kakšne voditelje potrebujemo za boljši danes in jutri se skriva v poslovno kadrovskih trendih, ki so pred nami in nakazujejo gibanja poslovnih ekosistemov ter posledično organizacijskega razvoja, ki bo s tem v zvezi ključen za trajnostno uspešno delovanje takih organizacij.

V nadaljevanju vam jih na kratko predstavljamo, več o njih pa povezavi.

POSLOVNI TRENDI DO 2030

1. Od globalnega k osebnemu
2. Od hierarhij k večji fluidnosti in mrežam
3. Od fiksnih sredstev k bolj zamenljivim sredstvom
4. Od naprav k povezanim (ljudem, stvarim)
5. Od t.i. „Big Data“ do bolj algoritmičnih poslov
6. Od virov k pametnim materialom

Več o tem na: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/technology-and-business-in-2030/>

KAKŠNI VODITELJI SO POTREBNI ZA TA ČAS?

KAKO DO TJA: RAZVIJAJTE ZAVZETE IN OPOLNOMOČENE ZAPOSLENE

»Ljudje so motivirani za spremembo tam, kjer lahko sodelujejo oz. soustvarjajo.«

Pri prehodu v agilno oz. vitko organizacijo so potrebne spremembe in s tem v zvezi je povezana tudi transformacija organizacijske kulture in s tem tudi vloge vodij, ki so ključni ambasadorji oz. promotorji sprememb v organizaciji.

Tri potrebne fundamentalne spremembe v obnašanju vodij:

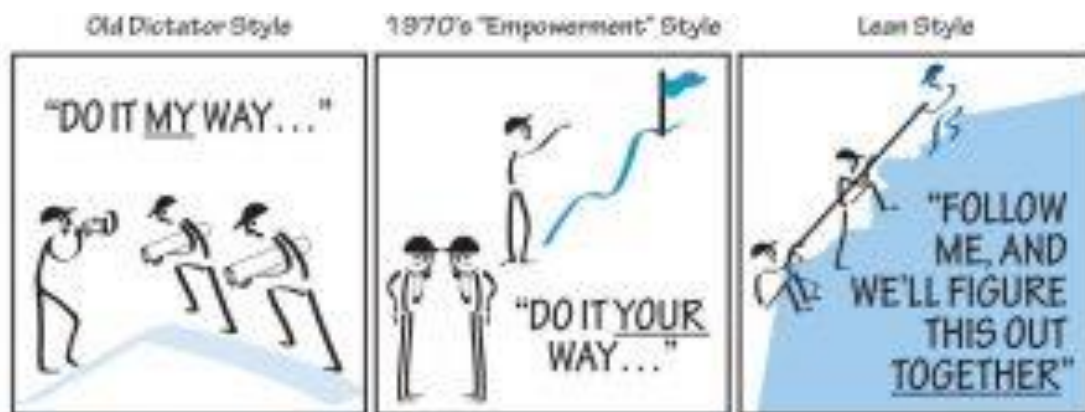
OD -----> DO

Dajanje pravih odgovorov.	→	Spraševanje pravih vprašanj.
Iskanje takojšnjih rešitev.	→	Iskanje vzrokov problemov.
Postavljanje generalnih ciljev, ki jim vsi sledijo.	→	Povezovanje ciljev organizacije Z delom posameznika.

Vodenje je namreč proces, kjer ustvarjamo v okolju pogoje, ki vzpodbujajo druge, da dosegajo skupne cilje. Velja pa tudi sledeči, malce provokativni citat: **Ljudi lahko „z lahkoto“ demotiviramo! Ne moremo pa jih motivirati ... če se (prej) sami ne motivirajo!**

Zato je naloga vodje, da ustvari takšne pogoje, da bi se sodelavci sami motivirali.

KAKO DOBRI VODITELJI NAVDIHUJEJO LJUDI? „START WITH WHY“



S tem v zvezi bo vitki voditelj razvijal predvsem naslednje kompetence in karakteristike:

Značilnost #1: „Lean“ je potovanje, stalna osredotočenost na iskanje dodane vrednosti, stalno izboljševanje

Vitki voditelj se zaveda, da je lean potovanje na dolge proge (»posel je maraton in ne tek na kratke razdalje), zato se je potrebno stalno izboljševati in nadgrajevati svoje poslovne prakse, skladno s tem, ali še vedno prinašajo dodano vrednost za deležnike. V svoj stil vodenja zna vgraditi (oz. investirati čas in vire vanje) preventivne aktivnosti (preventiva je lahko čas za načrtovanje in razmislek, vlaganje v znanje in boljšo opremo, ipd.) in čas za razvoj (t.i. TTT – time to think), ko si vzame čas, da na stvari pogleda od daleč (op.p. »You can not see the picture if you are a part of the picture«), prepozna določene vzorce (dobre in slabe

prakse), ki ga peljejo (ali odvrtačajo) od (poslovnih) ciljev ter načrtuje aktivnosti, ki bodo zmanjšale vrzeli med ciljnimi ter obstoječim /trenutnim stanjem (t.i. akcijska gap analiza).

Ve, da je pri poslovanju pomembno, da vsak dan kar najboljše opravimo pot, ki je pred nami – in da bo v tem primeru rezultat posledičnega, kar najbolj kakovostnega in zavzetega/strastnega delovanja (t.i. zakon posrednosti: če se fokusiramo na kar najboljše izvedbo svojih aktivnosti bo kakovosten rezultat posledica vs. če se preveč fokusiramo samo na končni rezultat, lahko izgubimo osredotočenost na kakovostno opravljanje svojih aktivnosti, kar pa zmanjša vrednost oz. kakovost končnega rezultata).

Značilnost #2: Neprestano iskanje popolnosti in stalna radovednost

Značilnost prvovrstnih vodij je, da imajo okoli sebe raje prvorazredne (boljše) sodelavce (razvijajo nove voditelje in ne samo svoje sledilce), drugorazredni pa imajo okoli sebe raje tretjerazredne sodelavce (da oni izpadejo boljši in nenadomestljivi). S tem v zvezi jih krasi ne egocentrično delovanje in stalno (samo)izobraževanje ter strokovni in osebni razvoj, med drugimi je odličen sodobni voditelj – nevrovoditelj. Je učitelj in učenec hkrati. Ve, da več ko ve, ve tudi, koliko tudi še ne ve in je do tega ponižen, ter ceni znanje drugih ter pomembnost komplementarnosti/različnosti v timskem delovanju.

Značilnost #3: Šampion v preprostosti: zna poenostaviti zakomplicirane stvari

Vitki voditelj se zaveda, da so najboljše stvari preproste, pogosto pa so kompleksne in težko razumljive. Zato moramo najprej veliko vedeti o predmetu, ker edino na ta način ga lahko drugim predstavimo preprosto. Če zraven dodamo še empatičen pogled (dati se v čevlje sogovornika) bo sodobni voditelj znal predstaviti situacijo v razumljivem jeziku sogovornika (razmisli, koliko sogovornik o tem ve, kaj ga s tem v zvezi zanima ... in temu prilagodi vsebino in način svoje komunikacije).

Značilnost #4: Fanatična osredotočenost na stranko in njeno zaznano dodano vrednost

Dandanes je pomemben celosten, t.i. kibernetični pogled na poslovno okolje in vitki voditelj razume, da je nujno stalno meriti dodano vrednost svojega delovanja, v očeh vseh strank (internih – zaposlenih, eksternih – strank) in drugih deležnikov, saj edino oni lahko povedo, kakšne so njihove potrebe, želje in ambicije ter kako je s tem v zvezi potrebno izboljšati svoje delovanje. Uspešen voditelj = povezani voditelj.

Značilnost #5: Živeti GEMBO (t.i. Walk the talk – Management by walking around)

Pomembno je živeti tisto, kar vodja govori, s tem pridobi kredibilnost v očeh sodelavcev (spoštuje svoje obljube, raje obljubi manj in več izvede, dela, kar govori). Obenem je prisoten med sodelavci, deluje v vlogi aktivnega opazovalca in empatičnega poslušalca. Še kako dobro se zaveda, da smo ljudje bitja, ki za svoje uspešno delovanje, potrebujemo povratne informacije. Zaposleni, ki prejmejo

negativno povratno informacijo so še vedno 20x bolj zavzeti, kot zaposleni, ki ne dobijo nobene povratne informacije. Zato ne pozabi na FEEDBACK oz. še bolje – zaveda se dobrega FEEDFORWARDa: njegova povratna informacija je usmerjena v izboljševanje sedanosti in prihodnosti. Z njo ne ostaja v preteklosti (npr. da išče krivca, porabi preveč časa za analizo napak – temveč se iz preteklosti nekaj nauči, da bo v sedanosti in prihodnosti stvar bolje delovala).

Značilnost #6: Avtentičen – zgleden – spoštljiv + služiti drugim + coaching/razvoj drugih:

Kot vodja – coach predvsem zna opaziti sedanji in bodoči potencial zaposlenega – s tem v zvezi kot vodja razvija cono udobja, ki tako postane cona suverenosti (od vodje in od zaposlenega).



Je t.i. servant leader – voditelj, ki služi: zaveda se, da je njegov uspeh odvisen od uspeha njegovega tima, zato naredi vse za to, da svojim sodelavcem zagotovi kar najboljše pogoje za uspešno delovanje (in pri tem pozabi na svoj ego), vodi jih s pravo mero voditeljske dominantnosti.

Celoten članek najdete [tukaj](#).