

# Kako sodelavce razviti v samostojne mislece

## Prilagajanje stila vodenja razvojni stopnji zaposlenega vodi k večji zavzetosti in učinkovitosti.

Nataša Tovornik



Foto: osebni arhiv

Naloga vodje je, da svoj stil vodenja prilagodi situaciji in zaposlenemu ter njegovemu potencialu. S tem na srednji rok razbremeni tudi sebe ter oblikuje visoko storilne ekipe. Tako lahko v praksi kombiniramo situacijsko vodenje in coaching v uspešne strategije vodenja.

Da sodelavec prične delati samostojno in odgovorno, potrebuje razvoj. Razvoj mu omogočimo tako, da prilagajamo svoje vedenje, usmeritve in podporo ter naloge njegovi razvojni stopnji. Na ta način vodja razvije sodelavce v samostojne mislece in akterje, kar poveča produktivnost, zavzetost in motivacijo tima. Za razvojni pogovor moramo izkoristiti dnevne situacije, ne da se o tem pogovarjamo enkrat letno.

### Kaj mora početi vodja?

Vodja spoštuje in upošteva mnenje sodelavcev, aktivno išče njihovo mnenje, jih spodbuja k razmišljanju in dopušča čas za to ter jim prepušča določene odločitve. Vodja veliko posluša in govori le, ko je to absolutno potrebno. Namesto, da pove, vpraša, je razvojno, ne zgolj storilno naravnano.

To lahko storimo z diamantnim modelom pogovora, ki poteka v štirih ali petih korakih.

### 1. korak: Potreba - Cilj ali sprememba (goal)

Povemo, kaj želimo doseči, kaj je cilj, ali kaj želimo, da se spremeni. Smo konkretni in jasni. Primer: »Rada bi se pogovorila glede rokov. Poročilo je bilo treba končati v petek 11. 11., dobila pa sem ga šele 15. 11. Ker moramo pravočasno poročati državi, saj nas drugače dodeli kazen, me zanima, kako je do tega prišlo in kako se lahko v bodoče drživa danega roka.«

### 2. korak: Situacija - Pogled sodelavca (reality)

Vprašajte sodelavca, kako on vidi situacijo. Kako je prišlo do nje. Kaj vidi kot glavne posledice. Ne iščite krivca. Pri ciljih gre že za delno preverjanje razumevanja, pri napakah pa za možnost pojasnitve. Vprašanja, ki jih lahko postavimo, so npr.:

- Kakšna je ta situacija danes?
- Kako jo rešuješ? Katere prijeme uporabljaš?
- Katere aktivnosti si že izvedel za doseg tega cilja? Kakšen je bil rezultat?
- Kdo je to že dosegel oz. ti lahko pomaga?
- Kakšne so posledice trenutnega stanja za naprej?

### 3. korak: Možne rešitve (options)

Spodbudite sodelavca, da najde/ta vsaj tri do pet rešitev. Sprašujte in pomagajte razvijati rešitev, namesto da jo predlagate. Bodite odprti za nove predloge. Iščete čim bolj samostojno, ne najboljšo rešitev. Namen je najti rešitve, ne pa jo že tudi izbrati. Primeri vprašanj:

- Kaj lahko narediš kot naslednji korak do cilja?
- Kaj bi še lahko naredil? ... in kaj še? ... in kaj še?
- Katere so prednosti in pomanjkljivosti možnosti?
- Kaj bi še naredil, če bi imel več ... (časa, moči ...)?
- Kaj meniš, da bi ti svetoval jaz, vodja, oče, guru ...

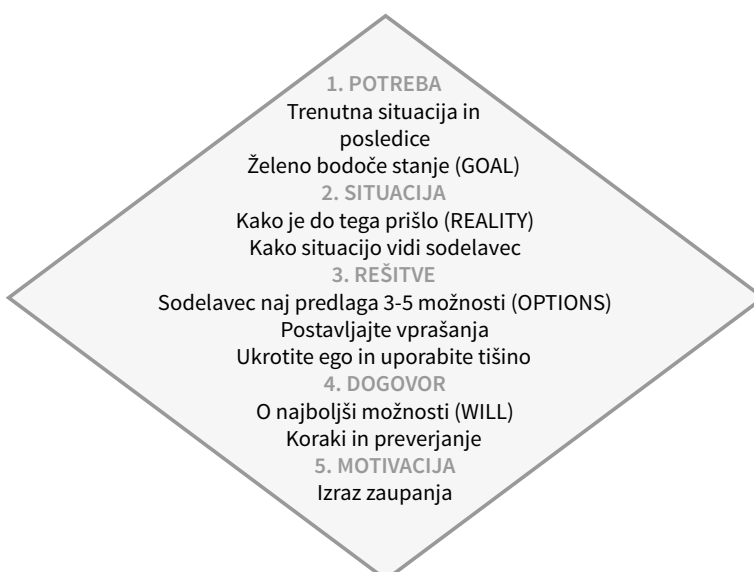
### 4. korak: Dogovor (will)

Izberita rešitev. Določita etapne cilje, če je to potrebno in tudi periodiko preverjanja. Vprašajte, kakšne so možne ovire, kaj lahko prepreči doseg cilja, kaj gre lahko narobe. Preverite razumevanje končnega in posameznih ciljev.

- Kdaj boš pričel in kdaj dokončal vsako od aktivnosti?
- Kakšno podporo potrebuješ in od koga?

### 5. korak: Motivacija

V tej fazi izrazimo zaupanje v zaposlenega, poudarimo njegove vrline, ki mu bodo pomagale doseči cilj. Lahko pa korak tudi izpustite, če ni primerno. gg



Diamantni pogovor z zaposlenim (vir: N. Tovornik)



svetovalec

**Kaj lahko narediš kot naslednji korak do cilja?**