

Vrline, ki jih potrebujejo sodobni menedžerji

Pomembna vrednota sodobnega vodenja je zaupanje, temu pa mora slediti tudi organizacijska kultura, ki vodjem omogoča uresničevanje netradicionalnega načina vodenja.

Katarina Pernat

»Slovenski menedžerji so zelo različni. Imamo vse, od zelo tradicionalnih, ki predvsem stavijo na svojo formalno moč, do vodij, ki vodijo z zgledom in znajo sodelavcem osmisliti njihovo delo,« je pojasnila Saša Bezek Mejaš, prokuristka podjetja O. K. Consulting.

Nekoliko bolj germanskega okvirja

Preverili smo, kakšne kompetence so danes pomembne pri menedžerjih v Sloveniji in po svetu ter kako se razlikujejo domači in tuji direktorji. Romana Voljč Kovacs, direktorica svetovalnega podjetja v Sloveniji Dr. Pendl & Dr. Piswanger, je pojasnila, da v njihovem svetovalnem podjetju veliko namenijo raziskavam, ki dajo splošno sliko načina vodenja in kompetenc menedžerjev: »Ne bi delala posebne razlike med slovenskimi in tujimi menedžerji, saj oboji delamo na tujih trgih, kjer so norme in standardi poenoteni.« Sogovornica pojasni, da če gledamo lokalno pogojeno, so slovenski menedžerji nekoliko bolj introvertirani kot npr. italijanski ali angleški menedžerji. »Lahko bi rekli, da so slovenski menedžerji nekoliko bolj germanskega okvirja,« še doda. Pri podjetju Dr. Pendl & Dr. Piswanger merijo štiri dimenzije menedžerjev, in sicer dominantnost, vplivnost, stanovitnost in skladnost. »Po teh štirih dimenzijah ugotavljamo, kdo je bolj pasiven ali analitičen, ali bolj aktiven in analitičen, ali bolj ekstrovertiran in dinamičen, ali bolj pasiven ter dinamičen. Če bi gledali po teh merilih, lahko rečemo, da so slovenski menedžerji bolj nizke stopnje dinamičnosti in visoke stopnje introvertnosti oziroma analitičnosti. To je splošna karakteristika, ki govori o tem, da so to ljudje, ki veliko informacij sprejmejo vase preden sprejmejo odločitev, da so pri teh odločitvah zelo objektivni oziroma se trudijo biti objektivni, naravnani so k ciljem, zato pa niso vedno učinkoviti in hitri. Zagotovo lahko rečem, da so manj odprti kot neki zelo klasični proameriški menedžerji, kar pomeni, da niso tako ekstrovertirani, niso tako komunikacijsko spretni, so pa po navadi slovenski menedžerji bolj strokovno-tehnično kompetentni, ker imajo močno

analitsko plat. Imamo pa seveda izjeme v obeh smereh,« pogovor zaključí Voljč Kovacseva.

Pomembna vrednota - zaupanje

V podjetju O. K. Consulting govorijo o transformacijskem vodenju in že vrsto let usposabljaajo vodje za povečevanje kompetenc sodobnega vodenja. »Sodobno vodenja zahteva tudi moderno organizacijsko kulturo, v kateri lahko vodja uresniči drugačen, netradicionalen način vodenja,« pojasnjuje Saša Bezek Mejaš.

»V moderni organizacijski kulturi je pomembna vrednota zaupanje, ljudje so vredni zaupanja in želijo biti uspešni, zaposleni so med seboj zavezniki. V tradicionalni kulturi pa se kaže odsotnost zaupanja, zato je vrednota nadzor; prepričanje, ki vlada, je, da so ljudje leni in niso vredni zaupanja. Nadrejeni in podrejeni so med seboj nasprotniki, sodelavci pa tekmeci,« pravi Bezek Mejaševa.

Kdo je transformacijski vodja?

Kot pravijo pri O. K. Consultingu, transformacijski vodja navdušuje, postavlja sodelavcem intelektualne izzive. Za vodenje uporablja svojo socialno moč in sodelavce obravnava individualno. Posameznikom pomaga prilagajati njihove osebne interese za doseganje večjih ciljev in vizije organizacije. Druge navdušuje s svojo vizijo in s svojim navdušenjem ustvarja zanimanje. Neprestano dvomi v »preverjeno najboljše« in »resnično edino pravo«. Identificira preživele miselnosti in jih proaktivno spreminja. Tako

Transformacijski vodja identificira preživele miselnosti in jih proaktivno spreminja.

Empatični vodja mora upoštevati tudi človeški faktor, ne le tehnične podatke in dejstva.

Kompetence transformacijskega vodje

1. vzorništv
2. vizionarstvo
3. osmišljanje
4. spodbujanje različnih mnenj
5. vključevanje v odločanje
6. postavljanje izzivov

na novo oblikuje prihodnost in k enakemu pripravi tudi druge.

Empatija je pri vodenju zelo pomembna

Obe sogovornici, ki sta z nami delili strokovno mnenje o menedžerjih, menita, da je danes med menedžerji zelo pomembna empatija. »Sposobnost vživljanja v občutke drugih je zelo pomembna. Priznavanje in razumevanje občutkov druge osebe, ki so lahko drugačni od naših, nam pomaga predvideti dejanja drugega in nam omogoča, da se pripravimo na njegov odziv in ga ustrezno usmerimo, včasih tudi pomirimo in mu pokažemo pot, po kateri bo lahko uspešno deloval. Pomembna veščina empatičnega vodje je poslušanje in slišanje,« zaključuje Saša Bezek Mejaš. »Empatija je zelo pomembna pri odločanju, ne da menedžer upošteva samo tehnične podatke in dejstva, ampak tudi vidik človeškega faktorja,« pa dodaja Voljč Kovacseva.

Desetina slovenskih vodij je karizmatičnih

Podjetje Profiles International Slovenia, ki ima sedež v Mariboru in se ukvarja s kadrovskimi rešitvami, je opravilo raziskavo o karizmatičnosti vodij. V sodelovanju z MQ revijo Združenja Manager so izvedli prvo slovensko raziskavo o vodstvenih kompetencah in karizmatičnosti vodij. Prepričani so, da vodstvena karizma dokazano vpliva na zavzetost zaposlenih, ti pa na višje dohodke podjetij. »V Sloveniji imamo po raziskavi približno desetino karizmatičnih vodij, menedžerke pa so v povprečju ocenjene kot bolj karizmatične v primerjavi z menedžerji,« so zapisali pri Profiles International Slovenia. Sodelovalo je 137 menedžerjev in menedžerk, ki jih je ocenjevalo 1.392 ocenjevalcev. »Prepoznali smo tista ključna vedenja, s katerimi lahko menedžerji povečajo svoj karizmatični učinek na sodelavce,« so pojasnili.

Kaj je pokazala raziskava?

9,2 odstotka slovenskih vodij je pri sodelavcih prepoznanih kot visoko karizmatičnih. Ti so na petstopenjski lestvici dosegli oceno 4,25 ali več. Petina je prejela oceno karizmatičnosti pod mejo zelenega območja, tj. 3,5. »Slovenci smo izrazito usmerjeni v produktivnost in rezultate, kar se odraža pri vedenju naših menedžerjev, ki dosegajo najvišje ocene prav pri postavkah 'dosega rezultate' in 'prevzema akcijo'. Pri doseganju ciljev jih odlikujejo samoiniciativnost, odločnost in vztrajnost. Pogosto pozabljamo, da je posel 'ekipni šport'. Slovenski menedžerji dosegajo najnižje ocene pri veščinah uspešnega motiviranja, podpiranju posameznih talentov in poslušanju. Ta področja imajo ogromen potencial. Top 10 vedenj za višjo karizmatičnost vodje se neposredno povezuje z višjo zavzetostjo zaposlenih. Študije kažejo, da imajo podjetja z visoko stopnjo zavzetosti zaposlenih kar 19-odstotno rast prihodkov, podjetja z nizko zavzetostjo pa več kot 32-odstoten upad. Negovanje vodstvene karizme torej dokazano vpliva na subjektivne in objektivne

kazalnike uspešnosti posameznika in celotnega podjetja,« so zapisali pri Profiles International Slovenia.

Ženske dosegle boljše rezultate

Sicer pa so rezultati pokazali, da so ženske v povprečju pri čustveni inteligentnosti dosegale višje rezultate in imajo bolj razvite komunikacijske sposobnosti. Enako kot na globalni ravni so tudi slovenske menedžerke v primerjavi z moškimi dosegle višje ocene vodstvene karizme. Visok rezultat je doseglo kar 11,4 odstotka sodelujočih menedžerk, medtem ko jih je med moškimi primerljive ocene doseglo 8,1 odstotka.

Ženske zaposleni ocenjujejo višje pri štirih ključnih veščinah: komunicirajo bolj učinkovito kot moški, pri delegiranju vnesejo več entuziazma ter jih predstavijo kot izziv, so bolj usmerjene k vseživljenjskemu učenju in posledično ustvarjajo več priložnosti zanj.

»Višji indeks vodstvene karizme so dosegali tudi menedžerji v podjetjih, ki sistematično merijo kakovost odnosa med podjetjem in zaposlenimi, to so sodelujoči v raziskavi Zlata nit. Med slednjimi je bilo 12 odstotkov takšnih, ki so jih sodelavci ocenili kot visoko karizmatične, med ostalimi pa je bilo takih 9 odstotkov. 'Zlatonitniki' so prejemale višje ocene pri veščinah ustvarjalnega in inovativnega odzivanja na spremembe; s problemi se soočajo bolj učinkovito, spremembe sprejemajo kot izziv. Kažejo tudi večjo prilagodljivost pri delu z ljudmi in so bolj nagnjeni k vseživljenjskemu učenju,« še zaključijo v kadrovski agenciji. gg

Menedžerji, ki sistematično merijo kakovost odnosa med podjetjem in zaposlenimi, so v raziskavi dosegli višji indeks vodstvene karizme.



Foto: Depositphotos