

VODENJE – STVAR POGUMA IN NOTRANJE TRDNOSTI

Na podlagi več kot 15-letnih izkušenj pri delu z različnimi vodji ugotavljam, da je prav vsem dobrim vodjem, ne glede na raven in področje dela, skupno naslednje: premorejo pogum in notranjo trdnost, prevzemajo odgovornost za vsa svoja dejanja, obvladujejo lasten ego, zmožni so empatije, imajo željo po spremembah, so odporni na stres in izkazujejo splošno zadovoljstvo v življenju.



MAG. SIMONA TORKAR FLAŽNIK,
vodja Izobraževanja
in razvoja kadrov,
Krka, d. d., Novo
mesto

Vsakokrat znova sem presenečena nad raznolikostjo razlag in pojasnil o vodenju, ko udeležencem na izobraževanjih s področja vodenja ponudimo možnost predstavitve sebe kot vodje z različnimi kreativnimi tehnikami, na primer z uporabo Lego kock. Odgovori na to, kdo sem kot vodja, so pri uporabi teh tehnik izjemno sporočilno bogati in tudi raznoliki. Od močnih vodij, ki segajo visoko, zagotavljajo trdnost, kažejo smer, podajajo jasna navodila in natančno kontrolirajo izvedbo nalog za doseg zastavljenih ciljev, do tistih vodij, ki se pozicionirajo zgolj kot del tima, ki dajejo prostor drugim v timu, ki so pozorni na vse člane, skrbijo za dobre odnose in na tak način dosegajo spremembe in zastavljene cilje.

Vodenje je skupek veččin, tudi talenta, predvsem pa je umetnost. Gre za občutek posameznika, kdaj uporabiti kakšen pristop, da bo odziv sodelavcev v dani situaciji najboljši možen.

Seveda vodenje na različnih ravneh zahteva zelo različne spretnosti in znanja, prav tako se od kriznega menedžerja pričakuje nekaj popolnoma drugega kot od timskega vodje v stabilnejšem in organiziranem okolju. Vodenje začetnikov zahteva drugačna znanja in veščine kot vodenje izkušenih strokovnjakov.

Prav vsi dobri vodje, ne glede na raven in področje dela, imajo tudi nekaj skupnega.

Vodenje zahteva pogum in notranjo trdnost, umirjenost

Živimo v negotovih časih, spremembe so izjemno hitre, zato ljudje potrebujemo vodje, ki vlivajo zaupanje, dajejo stabilnost, notranjo trdnost, da jim lahko sledimo. Vodij, ki nimajo poguma za sprejemanje odločitev in vnašajo dodaten nemir zaradi lastne negotovosti, ne potrebujemo.

Pogum ni enak drznosti in tveganemu vedenju, tudi ne pomeni odsotnosti vsakršnega strahu. Pogum

izvira iz samospoštovanja in zaupanja vase, v svoje zmožnosti. Temelji samospoštovanja in zaupanja vase izvirajo iz zgodnjih izkušenj v otroštvu, vendar jih lahko krepimo tudi kasneje. Samospoštovanje je način razmišljanja, občutenja in vedenja, ki kaže, da se človek v celoti sprejema, s svojimi slabostmi vred, da se spoštuje in je prepričan, da si zasluži dobre stvari v življenju, da zaupa in verjame vase, da bo lahko izpolnil svoje najgloblje potrebe in cilje.

Dvig samospoštovanja pomeni razvijanje zaupanja in krepitev sebe od znotraj. Seveda imajo socialne interakcije z drugimi in socialna podpora pomemben vpliv na človekovo samospoštovanje, vendar so temelji za občutenje lastne vrednosti notranji. Kadar je samospoštovanje nizko, ga človek pogosto poskuša dvigovati z nečim od zunaj. V tem primeru gre le za začasen občutek izpolnjenosti in kadar to postane ponavljajoča se zahteva, lahko govorimo o odvisnosti – o odvisnosti od zunanje potrditve za vzdrževanje občutka lastne vrednosti. Samospoštovanje torej najbolj učinkovito gradimo z lastnimi občutki zmagoslavja ob uspešno premaganih izzivih, manj zanesljivo in s kratkoročnejšim učinkom z zunanjimi priznanji in nagradami za opravljeno delo.

Pomembno je, da vodje premorejo zadostno mero samospoštovanja, da zaupajo vase, le tako bodo lahko s svojimi dejanji kazali tudi spoštovanje do drugih in jim bodo drugi lahko zaupali ter sledili.

Vodje nis(m)o čudodelci, vsak od vodij je že naredil napake. Ključna razlika dobrih vodij je, da prevzemajo odgovornost za vsa svoja dejanja, tudi za napake, da se znajo opravičiti, da se iz napak učijo in istih ne ponavljajo.

Velika ovira pri vodenju je nezmožnost obvladovanja lastnega ega

Vodenje ni jaz, jaz in jaz, namreč mi, mi in mi. Če bi zadoščal zgolj jaz, drugih ne bi zaposlili, ker jih ne bi potrebovali. Pretirano občutljiv ego išče ne-

nehno potrditev s strani drugih, išče boje, iz katerih bo izšel kot zmagovalec. Doseganje ciljev je zgolj stranski produkt doseganja lastne potrditve.

Raziskave kažejo, da je višina samospoštovanja pomembno negativno povezana z jezo, sovražnostjo in posledično skupno agresivnostjo. Boljši medosebni odnosi prispevajo k manjši agresivnosti in obratno, manjša agresivnost prispeva k boljšim medosebnim odnosom.¹

Pomembna vrlina, ki jo najdemo pri dobrih vodjih je, da zmorejo preseči zgolj lastne interese, zmorejo prenesti tudi poraz, in to brez zamer, in da zmorejo videti dobro ter potencial v drugih ljudeh.

Dobri vodje so človečni, so zmožni empatije in tudi sočutja z drugimi

Empatijo lahko opredelimo kot sposobnost posameznika, da se postavi na mesto drugega, pri čemer zazna in razume oziroma se živi v občutja in misli druge osebe, vendar se z njo ne poistoveti. Z zdravno distanco ohranja notranjo trdnost za presojo situacije in potrebna dejanja.

Kar Lachmann² sicer opredeljuje za terapevtski proces, lahko prenesemo tudi na proces vodenja - brez empatije oziroma vsaj empatične drže, so vse druge medosebne interakcije, kot so na primer povratna informacija, soočanje z neželenimi oblikami vedenja, manj učinkovite.

Vodje ne morejo biti zadovoljni s statusom quo, z njegovim vzdrževanjem, temveč morajo imeti željo po spremembah, prepoznavati morajo priložnosti, in znati spremembe vpeljevati v vsakdan na način, da jih drugi sprejmejo.

Dobri vodje kažejo večjo odpornost na stres

Čeprav so dnevno soočeni s stresom in težkimi izzivi pri svojem delu, zmorejo ohranjati notranjo trdnost in umirjenost, ohranjajo zdravo čustveno distanco do težav in imajo razvite načine za obvladovanje stresa ter sproščanje (zdrav način življenja, šport, sproščanje, čustvena podpora bližnjih, duhovnost).

Trdni, odporni oziroma osebnostno čvrsti posamezniki združujejo občutek dolžnosti (se proaktivno vključijo v dogajanje, s katerim se soočijo), prepričanost v kontrolo (prepričanost, da lahko vplivajo na potek dogodkov in na okoliščine) in sprejemanje izziva (izvajanje sprememb in soočanje z aktivnostmi, ki predstavljajo priložnost za rast in razvoj). Osebnostno čvrsti posamezniki znajo oceniti potencialno stresne življenjske dogodke bolj pozitivno kot posamezniki, ki ne posedujejo teh karakteristik. K stresnim dogodkom pristopajo z neposredno akcijo ter dogodke sprejemajo, se od njih učijo in uporabijo v svojo korist. Posledično znajo stresni dogodek pretvoriti v manj stresnega ter se tako izognejo potencialnim boleznim, ki so lahko posledice stresa.³

Izkušnje kažejo tudi, da polno in uravnoteženo življenje vodi do splošnega zadovoljstva z življenjem, kar se prav tako odraža v boljšem vodenju. Posamezniki, ki pri svojem delu živijo svoje poslanstvo in dosegajo zastavljene cilje, ki imajo kvalitetne odnose in močno čustveno podporo v partnerju, družini, svojcih ali prijateljih, se ukvarjajo z različnimi hobiji, skrbijo za zdrav način življenja, so vpeti v širše družbeno okolje in se ukvarjajo s kakšnimi prostovoljnimi in humanitarnimi aktivnostmi, so bolj zadovoljni s svojim življenjem, kar se odraža tudi v uspešnosti na delovnem mestu in pri vodenju. Ker frustracij na drugih področjih našega življenja tako ne prenašamo v delovno okolje, smo lahko čustveno bolj čvrsti, odprti za sodelovanje, delovne izzive in produktivnejši.

Pa smo znova pri samospoštovanju in zaupanju vase. Od tega, koliko posameznik zaupa vase in verjame v svojo vrednost, je odvisno, kakšne cilje si bo zastavil, kakšne medosebne odnose bo imel, koliko osebne in družbene odgovornosti bo prevzel. Vse to bo nadalje vplivalo na njegovo uspešnost, zadovoljstvo in občutek sreče.⁴

Vodje ne morejo biti zadovoljni s statusom quo, z njegovim vzdrževanjem, temveč morajo imeti željo po spremembah, prepoznavati morajo priložnosti, in znati spremembe vpeljevati v vsakdan na način, da jih drugi sprejmejo.

Že uvodoma sem zapisala, da je vodenje umetnost, ker v veliki meri zahteva obvladovanje sebe in včasih tudi navidezno nezdržljivih zahtev. Vodenje je združevanje različnih interesov, vizije in realnosti, delovanja in razmisleka, združevanje zaupanja v ljudi in kritične presoje, organiziranosti in fleksibilnosti.

Verjamem, da je izbor primernih vodij ključna in zelo zahtevna naloga. Vodje lahko uspešno naučimo različnih tehnik, od dajanja povratne informacije, delegiranja, organiziranja dela in časa, veliko težje je vodje razvijati v njihovih temeljih - samospoštovanju, zaupanju vase, osebnostni čvrstosti, zmožnosti empatije, ki ključno opredeljujejo uspeh pri vodenju.

Literatura in viri

- 1 Marčič, R. in Kopal Grum D. (2009). Povezanost samopodobe in samospoštovanja z agresivnostjo. *Psihološka obzorja*, 18, 4, 59–71.
- 2 Lachmann, F. M. (2008). *Transforming narcissism: Reflections on empathy, humor and expectations*. New York: The Analytic Press.
- 3 Taylor, S.E. (1991). *Health psychology*. Singapore: McGraw-Hill.
- 4 Adamčič Pavlovič, D. (2001). Samospoštovanje z vidika vedenjsko kognitivne terapije. *Psihološka obzorja*, 10, 1, 91–96.