

dr. Sara Brezigar, soustanoviteljica Akademije Panta Rei, docentka na Pedagoški fakulteti UP, raziskovalka na INV in strokovnjakinja s področja strateškega upravljanja s človeškimi viri

# SARA BREZIGAR



**Eden ključnih elementov uspešnega podjetja je motivacija in vodenje zaposlenih, zato smo za nekaj nasvetov povprašali strokovnjakinjo s področja strateškega upravljanja s človeškimi viri.**

**S**te imeli v času študija kdaj v mislih delo, ki ga danes opravljate? Kdaj je prišlo do miselnega (če ga lahko tako imenujemo) preskoka? Kot študentka mednarodnih odnosov nisem imela nobene predstave o tem, kar bi rada točno počela v življenju. Vendar to, kar je bilo res super v študentskih letih, je bila možnost, da sem sodelovala pri različnih projektih, nekaj sem jih tudi vodila. In v tem procesu sem ugotovila, da delo z ljudmi ni mačji kašelj in da je še kako pomembno za

uspeh ... Trenutek pravega razodetja pa sem doživela, ko sem listala brošuro univerze London School of Economics in iskala sebi primeren podiplomski študij. Takrat sem naletela na naslov Industrijski odnosi in upravljanje s človeškimi viri in se čisto intuitivno odločila zanj. Kot da bi bil res – trenutek razodetja. **Kako bi vi opisali uspešnega vodjo podjetja? Iz kakšnega testa mora biti v osnovi?** Združevati mora sposobnost, da mu ljudje sledijo – torej, da jih pritegne, in sposobnost, da mu uspe dosehati rezultate. Od tu

naprej je potem na milijone različnih receptov, tehnik, navodil, priporočil, prijemov, kaj in kako naj vodja počne. Vendar bistvo ostane vedno isto: za sabo mora pritegniti ljudi in dosehati mora dobre rezultate.

**Ključni del vodenja je tudi motiviranje. Kakšna je po vašem mnenju največja zmeta o motiviranju sodelavcev?**

Večkrat vodje enačijo motivacijo s trudom. In se znajdejo pod psihičnim pritiskom, ko imajo sodelavca, ki se sicer trudi, vendar pravih rezultatov njegovega dela ni videti. Ker se trudi, ne želijo ostro ukrepati, hkrati so pa zafrustrirani, ker ni pravih rezultatov. Tako vodje pozabljajo, da ima poleg truda motivacija še vsaj dve drugi sestavini. Ena je smer: truditi se moraš za cilje, ki so relevantni; v smer, ki je zate (in za podjetje) koristna. Če se trudiš tako, da si lakiraš nohte ali da delaš manj, kot te plačajo,

*Vodja mora združevati sposobnost, da mu ljudje sledijo – torej, da jih pritegne, in sposobnost, da mu uspe dosehati rezultate. Od tu naprej je potem na milijone različnih receptov, tehnik, navodil, priporočil, prijemov, kaj in kako naj vodja počne.*

ta trud ni pokazatelj neke motivacije. Tretja in najpomembnejša sestavina motivacije pa je vztrajnost. Biti motiviran pomeni – če si lahko sposodim Churchillovo definicijo uspeha – sposobnost, da greš od neuspeha do neuspeha, ne da bi izgubil entuziazem.. Če Edison ne bi vztrajal in opravil več kot 10.000 eksperimentov, ne bi ustvaril delujoče žarnice. Motivacija mora torej zajemati vsaj tri elemente – trud, ki je usmerjen v pravo smer, in vztrajnost.

**Je podjetje, ki posveča veliko pozornosti v motivacijo sodelavcev, dolgoročno uspešnejše?**

Mislim, da je danes anahronistično dojemati motivacijo kot nek samostojen dejavnik, na katerem moramo v podjetju samostojno „delati“. Motivacija je rezultat spleta okoliščin in dejavnikov, ki pripeljejo do dobrih rezultatov. Je zmes vizije, ki jasno komunicira „zakaj“ nekaj počnemo, strasti do tega, kar počnemo, pozornosti do razvoja človeškega potenciala, dobrega vodenja ... Je rezultat tiste energije, ki jo ustvarimo v organizaciji.

**Kako pomembno je pri vodenju nagrajevanje? Kako odmeriti pravnjno količino in pogostost?**

Neizkušeni vodje postavljajo nagrajevanje v osrčje vodenja. Slab vodja navadno vidi vzrok za vse svoje težave pri vodenju v tem, da svojih sodelavcev ne more primerno nagraditi. V realnosti je sistem nagrajevanja bolj podoben voznikovim avtomobilskim vratom. Ko je avto že spakiran za dopust, ko že vsi sedijo na svojih sedežih, ko se še voznik usede na svoj sedež, kot čisto zadnja stvar še zapre svoja vrata – in točno to je vloga sistema nagrajevanja pri vodenju. Tista zadnja gesta, ki zaključuje ciklus. Tista zadnja gesta, na

katero ne smemo pozabiti, da lahko prižgemo avto in se odpeljemo. Postavljanje sistemov nagrajevanja je vedno poseben izziv. Zahteva kombinacijo razumevanja človeške psihe, sposobnosti vrednotenja nekega dela za določeno podjetje, veliko lateralnega razmišljanja o tem, kaj gre vse lahko narobe, in nenazadnje ščepec elegancije in minimalizma – s priokusom japonskega dizajna. Dober sistem nagrajevanja je namreč vedno eleganten.

*Vodiš lahko, ne da bi imel formalni položaj – torej formalno avtoriteto. Vendar zelo težko je voditi, ne da bi imel socialne moči.*

**Katere veščine bi morali spodbujati pri otrocih, da bi postali uspešni v vodenju?**

Največji problem je, da so otroci danes še vedno izpostavljeni pretežno vodenju, ki temelji na dajanju navodil in na usmerjanju. Nekateri starši še vedno otroke tako vzgajajo, še bolj pa je v takšnem načinu vodenja zakoreninjen naš šolski sistem. V nasprotju s tem pa bodo ti otroci potrebovali predvsem veščine vodenja z vplivanjem, saj je danes zaradi narave dela, kjer vedno pogosteje delamo v virtualnih timih, to najbolj učinkovita oblika vodenja. Današnji otroci bodo pri vodenju morali znati prepričati, navdušiti, šarmirati, pregovoriti in motivirati ljudi, da bodo počeli to, kar je potrebno narediti. Če bodo poskušali ukazovati in nadzirati, bodo pogoreli. Svet preprosto ne deluje več na takšen način, ni več pogojev za tak način vodenja.

**Ali je vodja nujno tudi timski človek?**

Timskost sodi dandanes med najbolj zlorabljene besede. To, da izvedemo viharjenje možganov ali da se pogovorimo s sodelavci

o pomembni odločitvi, še ne pomeni, da delujemo timsko. Veste, kako ugotovite, ali nekdo razume bistvo timskega dela? Tako, da mu dodelite težko nalogo in potem opazujete, kako hitro se bo povezal z nekom, ki mu jo lahko pomaga rešiti. Ljudje, ki razumejo prednosti timskega dela, se ga poslužujejo tudi takrat, ko se to od njih ne pričakuje.

**Kako avtoriteta vpliva na vodenje?**

Vodiš lahko, ne da bi imel formalni položaj – torej

formalno avtoriteto. Vendar zelo težko je voditi, ne da bi imel socialne moči. Delo vodje pa postane zelo težko, če te sodelavci ne sprejemajo kot vodjo – če ne vidijo, da imaš jasne cilje, če nimaš integritete, če ne znaš jasno komunicirati, ipd.

**Kje bi bile glavne razlike pri uvajanju in vodenju novih generacij znotraj tima? Je lahko mešanica generacij kdaj težava za vodenje?**

Vsaka generacija ima neke svoje značilnosti, neke svoje vrednote, in iz njih večkrat izhajajo tudi različna pričakovanja in prioritete, tako v zasebnem življenju kot tudi na delovnem mestu. To raznolikost je treba aktivno upoštevati pri vodenju, iz nje ustvariti prednost in se izogibati nepotrebnim medgeneracijskim konfliktom. Vodje, ki so pri svojem delu togi, ki poskušajo voditi po načelu 'enako za vse', imajo nedvomno največ težav pri vodenju raznolikih timov, in v takšnih primerih se zgodi, da je ta raznolikost prej slabost kot prednost. Ne zato, ker bi to objektivno bila slabost, ampak ker vodje ne razumejo, da sta prilagodljivost in fleksibilnost danes nuja pri vodenju. ✎